

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE AGENCIA DE VIAJES Y  
TURISMO EN LA EMPRESA INVERTOURS DEL CARIBE LTDA,  
EN SANTA MARTA, D.T.C.H., 2005**

**ALIDIS JUDITH GONZÁLEZ PÉREZ  
HUGO ANDRÉS CABALLERO BAUTE**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA, D.T.C.H.  
2005**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE AGENCIA DE VIAJES Y  
TURISMO EN LA EMPRESA INVERTOURS DEL CARIBE LTDA,  
EN SANTA MARTA, D.T.C.H., 2005**

**ALIDIS JUDITH GONZÁLEZ PÉREZ  
HUGO ANDRÉS CABALLERO BAUTE**

**Memoria de Grado, presentado para optar al título de Administrador de  
Empresas con Énfasis en Finanzas y Sistemas**

**Director  
GUEDY GERMÁN MAESTRE ÁVILA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA, D.T.C.H.  
2005**

**Nota de aceptación**

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
Firma del Director del Trabajo

.....  
Firma del Jurado

.....  
Firma del Jurado

Santa Marta, Junio de 2005

**Dedico a:**

Dios.

Mis esposa, Alidis Judith González Pérez.

Mis hija, Glenda Marcela Caballero González.

Mis padres, María Baute y Aquilino Caballero.

Mis hermanos, Sergio y José.

**Hugo Caballero.**

**Dedico a:**

Dios.

Mi esposo, Hugo Caballero.

Mi hija, Glenda Marcela Caballero González.

Mis padres, Santander González y Carmen Pérez.

Mis hermanos, Yesid, Eduardo, Santander e Islay.

**Alidis González.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autores expresan sus agradecimientos a:

DIOS, Padre Celestial, Ser Supremo que ha iluminado todos y cada uno de los senderos de nuestras vidas, siendo uno de ellos, el camino que hoy nos lleva a obtener satisfactoriamente el premio al esfuerzo en nuestro quehacer diario de alimentar nuestro acervo cognitivo, logrando el título como profesional.

La Universidad del Magdalena, ente académico formador de talento humano con de calidad y eficiencia en su vida diaria personal y profesional.

Las directivas y el talento humano de la empresa Invertours del Caribe Ltda., por sus grandes aportes y colaboración en el desarrollo del proceso investigativo y feliz logro de los objetivos propuestos en el mismo.

Guedy Germán Maestre Ávila, Administrador de Empresas, por su gran contribución en el proceso de desarrollo de la Investigación, desde su actuación como Director de la Memoria de Grado.

Telésforo Montero, Docente Asociado de la Universidad del Magdalena, por su labor como Jurado Evaluador de esta Memoria de Grado.

Leandro Castillo. Docente Asociado de la Universidad del Magdalena, por sus aportes como Jurado Evaluador de la Memoria de Grado.

David Numa Florián y Oscar García, docentes del Alma Máter. Por todos y cada uno de los conocimientos transmitidos en el desarrollo de nuestra carrera hacia el logro de la meta que hoy alcanzamos.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Planteamiento del problema	14
1.1.2 Formulación del problema	14
1.1.3 Sistematización del problema	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo general	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	15
1.4 MARCO REFERENCIAL	16
1.4.1 Marco teórico	16
1.4.1.1 Los nuevos productos o servicios	16
1.4.1.2 Concepto y naturaleza de los productos y servicios turísticos	20
1.4.1.3 Los organizadores y agentes de viajes, y su finalidad	22
1.4.1.4 El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional	23
1.4.1.5 La matriz de crecimiento-participación	28
1.4.1.6 La matriz atractivo del mercado - posición del negocio	30
1.4.2 Marco legal	33
1.4.3 Antecedentes	34
1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO	37
1.5.1 Formulación de la hipótesis	37
1.5.1.1 Hipótesis de trabajo	37
1.5.1.2 Hipótesis nula	37
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	37
1.6.1 Selección y medición de las variables	37
1.6.1.1 Población y muestra	37
1.6.1.2 Selección de las variables	38
1.6.2 Delimitación del espacio temporal y geográfico de estudio	38
1.6.2.1 Delimitación del espacio temporal	38
1.6.2.2 Delimitación del espacio geográfico	38
1.6.2.3 Duración estimada	38
1.6.3 Forma de observar la población	39
1.6.4 Técnicas e instrumentos a utilizar para la recolección de la información	39
1.6.4.1 Recolección de la información	39
1.6.4.2 Técnicas y procedimientos de análisis	39
2 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO	40

2.1	CONTROL DE CONTACTO	40
2.2	CONCEPTO DE MARCA	43
2.3	FRECUENCIA DEL VIAJE	45
2.4	RAZONES PARA VIAJAR	46
2.5	PRINCIPAL MOTIVO PARA EXCOGER UNA AGENCIA DE VIAJES	47
2.6	SERVICIOS QUE DEMANDA EL TURISTA	48
2.7	COSTOS Y GASTOS EN PESOS CORRIENTES EN QUE INCURREN LOS TURISTAS EN SU ESTADÍA EN LA CIUDAD DESTINO	49
2.8	CARACTERÍSTICAS QUE DEMANDAN LOS CLIENTES O USUARIOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	50
3	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INVERTOURS DEL CARIBE LTDA	52
3.1	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	52
3.2	PROYECCIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL AL IMPLEMENTAR EL SERVICIO DE AGENCIAMIENTO DE VIAJES Y TURISMO	53
3.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROYECTADA	53
3.4	PORTAFOLIO DE SERVICIOS PROYECTADO PARA LA EMPRESA INVERTOURS DEL CARIBE LTDA	54
4	ASPECTOS FINANCIEROS DEL PROYECTO	60
4.1	PORCENTAJE DE INGRESOS Y GANANCIAS POR ACTIVIDADES	60
5	CONCLUSIONES	63
6	SUGERENCIAS	65
	BIBLIOGRAFÍA	66
	ANEXOS	68



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Lugar de destino de los usuarios del servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta	40
Tabla 2. Estado civil de los usuarios del servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta	41
Tabla 3. Utilización de los servicios de agencias de viajes en la ciudad de Santa Marta	42
Tabla 4. Usuarios que han utilizado el servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta, durante los últimos seis meses	42
Tabla 5. Empresas o agencias de viajes con mayor presencia en la ciudad de Santa Marta, entre los clientes o usuarios de este servicio	43
Tabla 6. Agencia de viajes (marca) más recordada entre los clientes o usuarios en la ciudad de Santa Marta	44
Tabla 7. Frecuencia de viajes al año	45
Tabla 8. Razones que tienen los viajeros para desplazarse desde y hacia la ciudad de Santa Marta	46
Tabla 9. Principal motivo que tienen los viajeros para escoger una agencia de viajes para su desplazamiento	47
Tabla 10. Principales servicios que demandan los turistas	48
Tabla 11. Costos y gastos en pesos corrientes en que incurren los turistas en su estadía en la ciudad destino	49
Tabla 12. Principales características que demandan los turistas y viajeros de las Agencias de Viajes y Turismo	50
Tabla 13. Gastos actuales de la empresa Invertours del Caribe Ltda.	60
Tabla 14. Gastos proyectados con la implementación del servicio de agencia de viajes en la empresa Invertours del Caribe Ltda.	60
Tabla 15. Flujo de efectivo proyectado para la empresa Invertours del Caribe Ltda.	62

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Lugar de destino de los usuarios del servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta	41
Gráfico 2. Estado civil de los usuarios del servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta	41
Gráfico 3. Utilización de los servicios de agencias de viajes en la ciudad de Santa Marta	42
Gráfico 4. Usuarios que han utilizado el servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta, durante los últimos seis meses	43
Gráfico 5. Empresas o agencias de viajes con mayor posicionamiento en la ciudad de Santa Marta, entre los clientes o usuarios de este servicio	44
Gráfico 6. Agencia de viajes (marca) más recordada entre los clientes o usuarios en la ciudad de Santa Marta	45
Gráfico 7. Frecuencia de viajes al año	46
Gráfico 8. Razones que tienen los viajeros para desplazarse desde y hacia la ciudad de Santa Marta	47
Gráfico 9. Principal motivo que tienen los viajeros para escoger una agencia de viajes para su desplazamiento	48
Gráfico 10. Principales servicios que demandan los turistas	48
Gráfico 11. Costos y gastos en pesos corrientes en que incurren los turistas en su estadía en la ciudad destino	50
Gráfico 12. Principales características que demandan los turistas y viajeros de las Agencias de Viajes y Turismo	51
Gráfico 13. Organigrama actual de la empresa Invertours del Caribe Ltda.	54
Gráfico 14. Organigrama proyectado para la empresa Invertours del Caribe Ltda., con la implementación del servicio de Agencia de Viajes en la ciudad de Santa Marta	54

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Formato de encuesta realizada a los usuarios potenciales de los servicios de agencia de viaje y turismo en la ciudad de Santa Marta	69
Anexo B. Procedimiento para seleccionar el tamaño de la muestra poblacional	71

## INTRODUCCIÓN

Observando las gestiones actuales que vienen desarrollando los diferentes actores involucrados en la industria turística, en pro del desarrollo económico y social de la ciudad de Santa Marta (sector hotelero y de alojamiento, servicio de agencias de viajes, transporte, restaurantes, organismos gubernamentales, entre otros), el presente trabajo de investigación estuvo enfocado a identificar los aspectos preliminares para la ampliación del portafolio de servicios ofrecido por la empresa Invertours del Caribe Ltda., con el desarrollo del servicio turístico de Agencia de Viajes, coadyuvando a complementar los servicios turísticos ya existentes, tal es el caso del servicio de transporte terrestre de turistas, arrendamiento vehicular y representación a empresas hoteleras a través del transporte de turismo.

El servicio de organizador y agencia de viajes (intermediario de turismo), que se pretende implementar en la empresa Invertours del Caribe Ltda., basa su razón de existir como unidad estratégica de negocios, en tres importantes razones, dadas en el ámbito nacional e internacional del turismo, a saber:

- **Razones de tipo económico.** Ya que, la venta al consumidor final exige a los prestadores de servicios turísticos (hoteles, moteles, restaurantes, discotecas, bares, centros vacacionales y recreacionales, entre otros), la organización y el mantenimiento de una red de venta capaz de cubrir todos aquellos mercados en los cuales su producto puede ser comercializado. Lógicamente, la organización y el mantenimiento de una red de este tipo requiere de una considerable inversión de recursos económicos, de los cuales carecen la mayoría de los prestadores de servicios o si disponen de ellos, normalmente los emplean en otros aspectos urgentes de la operación.

Es muy difícil, por ejemplo, que un hotel pequeño o mediano pueda mantener su propia red de venta para comercializar la capacidad de alojamiento que su establecimiento puede ofrecer, especialmente cuando, como en el caso del turismo, esta venta debe realizarse en mercados geográficos diferentes de aquel en el cual está localizado el hotel.

- **Mayor eficiencia en la venta.** Los intermediarios poseen una mayor eficiencia en la labor de venta como consecuencia de su especialización y de su experiencia adquirida a través del trato con los diferentes tipos de clientes que integran el mercado turístico. Contribuye a esta eficiencia, de manera muy especial, al mayor frecuencia de contactos con el consumidor final, particularmente en todas aquellas áreas geográficas dentro de las cuales desarrollan sus respectivas actividades.

Este aspecto es de singular importancia para el turismo, porque la labor de venta debe llevarse a cabo en diferentes áreas geográficas y las decisiones de viajes deben responder a una gama muy amplia de motivaciones.

La empresa Invertours ha mantenido contacto con los diferentes tipos de turistas que visitan la ciudad de Santa Marta, o se desplazan a otras ciudades del país, en especial de la Costa Atlántica colombiana, a través de la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros (turistas), cumpliendo en la mayoría de los casos, la labor de ubicarlos en algunos centros hoteleros, los cuales les cancelan un porcentaje a la empresa por tal acción.

- **La preferencia de los turistas.** Es de suma importancia este aspecto, ya que, son éstos los que manifiestan en algunos mercados por el empleo de las agencias de viajes, para efectuar los arreglos relacionados con sus viajes.

La utilización de las agencias de viajes, representa una gran ventaja para los turistas. Además, de actuar como consejeros que les brindan sus servicios en forma gratuita, les efectúan todos los arreglos del viaje sin ningún costo adicional, ayudándolos, incluso, a que el viaje resulte más económico.

La preferencia de los turistas por el uso de los servicios brindados por las agencias de viajes no es similar en todos los mercados, varía según el tipo de arreglo efectuado, el medio de transporte utilizado y la distancia a la cual se encuentren el punto de salida y el destino final.

Basados en los aspectos mencionados anteriormente, y en la importancia que le han dado las directivas de la organización objeto de estudio a este servicio turístico, los investigadores, identificaron los diferentes elementos básicos (identificación de la marca –competencia- que más recuerdan los turistas o viajeros-, intención de compra, frecuencia de viajes y de utilización de las agencias de viajes como intermediarios, costos y gastos pagados en la utilización de los servicios y/o paquetes ofrecidos por la competencia, lugar de destino y alojamiento (hotel, motel, residencias, casas de familia, edificio de apartamentos), sitios de adquisición de los alimentos (restaurantes, merenderos, entre otros), tipo de actividad o turismo realizado, medio de transporte utilizado para el desplazamiento hacia otras ciudades o lugares de destino. Para el desarrollo de la investigación se utilizó como método de investigación el descriptivo, lográndose analizar las diversas variables propuestas. Así mismo, se logró establecer, el nivel de participación de la empresa en el mercado del sector turístico en la ciudad de Santa Marta, teniendo en cuenta los actuales servicios turísticos que ofrece la organización (transporte y asesoría a los turistas para su escogencia del lugar de alojamiento, cuando aún no lo tienen definido).

## 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

**1.1.1 Planteamiento del problema.** Llevar a cabo una idea de negocio o proyecto empresarial requiere del cumplimiento de un sinnúmero de requisitos o estudios previos realizados sobre aquellos factores que inciden en el poder de compra del usuario o consumidor de los productos o servicios ideados y tamizados, afectando interna como externamente el proceso de producción o prestación de servicios a nivel empresarial; actualmente, las directivas de la empresa Invertours del Caribe Ltda., han ideado la adopción de un nuevo servicio dentro de su portafolio, sin embargo, en la empresa no se cuenta con la información de mercado suficiente que permita establecer la viabilidad del proyecto.

**1.1.2 Formulación del problema.** ¿Existirá la viabilidad socioeconómica para la adopción e implementación del servicio de Agencia de Viajes en la empresa Invertours del Caribe Ltda.?

**1.1.3 Sistematización del problema.** ¿Utilizarán los turistas el servicio de agencia de viajes para su desplazamiento a otras regiones o lugares de destino turístico?

¿Cuáles serán los costos y gastos en que incurriría la organización al implementar este nuevo servicio?

¿Cuáles serán las disposiciones legales vigentes en el país en materia de turismo, que regulen esta actividad?

¿Qué tipo de preferencias y características buscan los turistas y los viajeros al momento de seleccionar las agencia de viajes?

### 1.2 OBJETIVOS

**1.2.1 Objetivo general.** Realizar un análisis de mercado que permita establecer la viabilidad para la implementación del servicio de Agencia de Viajes y Turismo en la empresa Invertours del Caribe Ltda., procurando por el crecimiento, desarrollo y participación competitiva de la organización en el sector económico del turismo, coadyuvando con la aplicación de un excelente plan de mercadeo turístico a una mayor participación de la ciudad de Santa Marta como destino de descanso y esparcimiento de turistas nacionales y extranjeros.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de mercado (marca, frecuencia de viajes, características exigidas por los usuarios de las agencias de viajes, precios y costos dispuestos a cancelar, entre otros) que establezca la viabilidad para la constitución de esta unidad estratégica de negocios.
- Determinar los costos y gastos en que incurriría la organización al implementar este nuevo servicio.
- Identificar las disposiciones legales vigentes en el país en materia de turismo, que regulen esta actividad.
- Establecer las preferencias y características buscan los turistas y los viajeros al momento de seleccionar la agencia de viajes.

### **1.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de la investigación, presentó su importancia en la medida en que los resultados obtenidos, permitieron a los investigadores recomendar a la empresa “Invertours del Caribe Ltda.”, poner a disposición de los turistas y viajeros locales, nacionales y extranjeros el servicio de una Agencia de Viajes y Turismo por parte de la empresa; permitiéndole a ésta, una mayor participación en el mercado del sector turístico, penetrando en los nichos del sector de las agencias de viajes, con un servicio altamente competitivo.

De igual forma, la realización de la investigación se justificó, por:

- Una vez los resultados obtenidos servirán de mucha ayuda y guía para futuras investigaciones afines al tema;
- Así como también, ésta, permita en la medida, la aplicación de los conocimientos administrativos adquiridos en el curso de la carrera como profesionales de la Administración de Empresas y llevar a la práctica la experiencia adquirida en el desarrollo de las actividades laborales en el ente económico objeto de estudio.

## **1.4 MARCO REFERENCIAL**

### **1.4.1 Marco teórico**

**1.4.1.1 Los nuevos productos o servicios<sup>1</sup>.** Hoy por hoy, cada empresa desea un mayor desarrollo y prosperidad en toda su gestión comercial pero indudablemente están limitadas o restringidas por su propia capacidad, su tecnología y el sistema económico imperante en el país.

La empresa tiende a evolucionar como requisito fundamental para mantenerse en un mercado dinámico y de exigencia permanente. Esto obliga a analizar los productos, los servicios, la demanda y las necesidades del Cliente (consumidor), notándose el grado de dificultad para comercializar productos y ofrecer servicios y sintiendo que algunos de éstos que ayer eran rentables hoy decrecen en esta función.

De aquí la importancia de incluir un análisis sobre nuevos productos o servicios tanto para las empresas como para los mercados.

#### **A. OBJETIVOS BÁSICOS EN RELACIÓN CON LOS NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS PARA LA EMPRESA<sup>2</sup>.**

1. Utilizar los actuales medios de producción, cuya capacidad esté lejos de ser alcanzada.
2. Compensar una baja en las ventas para los productos o servicios actuales, debida a una indiferencia o desagrado progresivo.
3. Tender a una reconversión de las actividades.
4. Intentar una expansión de la empresa por medio de nuevas ventas.
5. Acrecentar la productividad de una organización comercial suficientemente amplia para encargarse sin dificultades de la difusión de productos complementarios.

#### **B. OBJETIVOS EN RELACIÓN CON LOS NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS PARA EL MERCADO<sup>3</sup>.**

En cuanto a productos o servicios nuevos para el mercado, se debe pensar con un mayor detenimiento en dos aspectos fundamentales, los cuales pueden ser aclarados por un estudio previo.

1. Si el producto o el servicio corresponde a una necesidad actual, ya establecida o que deba despertarse.

---

<sup>1</sup> NARVÁEZ Rozo, Alberto. Módulo Gerencia de Producto. Especialización en Gerencia de Mercadeo. Escuela de Postgrado. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Página 87.

<sup>2</sup> Ibid., Pág. 87.

<sup>3</sup> Ibid., Pág. 88.



2. Si su empleo altera o no las costumbres establecidas en la región o regiones que verán el nuevo producto o servicio.

### **C. ESTUDIOS COMERCIALES DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS<sup>4</sup>**

Los productos o los servicios nuevos pueden ser:

1. Productos o servicios nuevos para la empresa pero existentes en el mercado. (Un producto o servicio que se agrega a la gama).
2. Productos nuevos para el mercado.

Productos o servicios nuevos para reemplazar otros o para responder a necesidades existentes o recién despertadas.

- a. Procedentes de investigaciones científicas (o de explotación de licencias).
- b. Sugerido como consecuencia de un estudio comercial.

#### **▪ ESQUEMA PARA ESTUDIO COMERCIAL DE UN NUEVO PRODUCTO O SERVICIO PARA LA EMPRESA (EN MERCADO)<sup>5</sup>**

- a. Estudio documental. Tiende a reunir información de productos o servicios similares.

- Información requerida. Debe recordarse que existen dos clases de información: La secundaria, que es aquella que se encuentra impresa y que ha sido recolectada por otras personas. La primaria, es la información que se recolecta a través de estudios, encuestas, sondeos, etc.

Estadísticas de producción y distribución.  
Estudios y estadísticas de consumo.  
Estudios demográficos.  
Índices de consumo por regiones.

- b. Estudio competencia existente.

- Información requerida. Tipos de productos o servicios fabricados o producidos. Características de los productos o servicios. Precios participación del mercado. Tipos de clientes. Organización comercial. Condiciones de venta. Argumentos de venta.

- c. Determinación de consumidores. (Potencial).

---

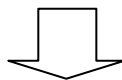
<sup>4</sup> NARVÁEZ Rozo, Alberto. Módulo Gerencia de Producto. Op. Cit. Pág. 88.

<sup>5</sup> Ibid., Pág. 88.

- Información requerida. Por clases socioeconómicas. Por región; definición del perfil del consumidor.
- d. Determinación de canales.
- Información requerida. Número de intermediarios; características de cada uno.
- e. Establecimiento de la muestra.
- f. Construcción de cuestionarios.
- A consumidores. Preguntas: Necesidades - tipo de servicio, pedido, características de uso – frecuencia de uso – duración media del producto – ventajas y desventajas – niveles de precios.
- A distribuidores. Preguntas: Método de venta – expansión y radio de acción – condiciones de compra – servicios prestados – opiniones de otros productos o servicios – necesidades de los consumidores.
- g. Tabulación de la información.
- h. Estudios de rentabilidad del producto. Se considera rentable un producto si sus ventas permiten como mínimo todos los gastos directos e indirectos.

El umbral de la rentabilidad se alcanza cuando el margen bruto total (margen bruto x número productos o servicios vendidos) iguala a los gastos de explotación que comprende los gastos generales, gastos de fabricación o prestación del servicio y gastos de servicios normales.

- i. Presentación de conclusiones.



APROBACIÓN O RECHAZO DE LA DIRECCIÓN
--

▪ **ESTUDIO COMERCIAL PARA UN NUEVO PRODUCTO O SERVICIO PROCEDENTE DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA<sup>6</sup>**

Puede tratarse de la explotación de una concesión o licencia y se puede presentar en productos químicos, productos o servicios de consumo, nuevos materiales, etc.

El estudio tiende a una investigación de posibilidades de adaptación a un mercado de ventas o de satisfacción de nuevas necesidades.

- a. Investigación exhaustiva, comercial o técnicas comerciales de posibles aplicaciones del producto o del servicio.
- b. Estudio documental y de la competencia de productos o servicios que pueden reemplazarse eventualmente.
- c. Búsqueda de los posibles usuarios para los diferentes tipos de aplicaciones y determinación de muestras representativas.
- d. Análisis de las necesidades cualitativas y cuantitativas actuales o futuras.
- e. Estudio de rentabilidad y conclusiones de conjunto.
- f. Decisiones de la dirección para lanzar el producto o servicio al mercado o abandono del proyecto.

▪ **ESTUDIO PARA UN NUEVO PRODUCTO O SERVICIO SUGERIDO COMO CONSECUENCIA DE UN ESTUDIO COMERCIAL<sup>7</sup>**

Consiste básicamente en investigar las necesidades de la clientela de diferentes clases de productos que sean de interés para la empresa.

- a. Estudio documental.
- b. Investigaciones acerca de las actuales clientelas finales y distribuidores, así como de nuevas clientelas. Realizaciones de panel de consumidores.
- c. Definición de las principales características cualitativas del nuevo producto o servicio que responda a las necesidades estudiadas.
- d. Fabricación o establecimiento de productos o servicios de ensayo o de prototipos de acuerdo a planes comerciales.

---

<sup>6</sup> NARVÁEZ Rozo, Alberto. Módulo Gerencia de Producto. Opp. Cit. Pág. 90.

<sup>7</sup> Ibid., Pág. 91

- e. Definición de precios, estudios de rentabilidad, evaluación y posibilidad de distribución.
- f. Aprobación para fabricación definitiva del producto o para la prestación del servicio.

#### **D. PROCESO GENERAL DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS<sup>8</sup>**

- 1. Selección de ideas.
- 2. Desarrollo de productos o servicios - estudios.
- 3. Experimentación – prueba de mercado.
- 4. Plan de Marketing.

Las empresas están comprendiendo que la base de su vida y de su crecimiento está en tener productos o servicios más versátiles, nuevos y mejores. La idea de que un producto o servicio que llegó al primer lugar no lo perderá, pasó a la historia porque hay nuevos competidores que cada vez mejoran sus técnicas y actualizan sus laboratorios y cuentan con personal que únicamente piensan en productos o servicios.

A pesar de esto el costo y el riesgo del nuevo producto es peligroso y básicamente son tres las razones:

- 1. La mayor parte de las ideas que se traducen en desarrollo del producto o servicio no llegan al mercado.
- 2. Muchos de los productos o servicios que entran al mercado no triunfan.
- 3. Los productos o servicios que triunfan suelen tener vida más breve que la que tenían en otros tiempos los nuevos productos o servicios.

##### **1.4.1.2 Concepto y naturaleza de los productos y servicios turísticos.**

###### **Naturaleza del producto/servicio turístico:**

- Primera aproximación (Borja, Casanovas y Bosch, 2002):
  - Cosa producida para facilitar viajes.

---

<sup>8</sup> NARVÁEZ Rozo, Alberto. Módulo Gerencia de Producto. Op. Cit. Pág.. 91.

– Caudal que se obtiene de la venta de los medios conducentes a facilitar los viajes.

- Definición más precisa (Bordas, 1994):

– Sistema capaz de hacer viajar a la gente para actividades de ocio que le satisfagan determinadas necesidades.

- Definición más precisa (Borja, 1980):

– Conjunto de factores materiales e inmateriales que pueden comercializarse aislados o agregados, según que el cliente-turista solicite una parte o un todo heterogéneo de los bienes y servicios ofertados que se consume con la presencia del cliente en el marco de una zona turística receptiva y que se espera cubra suficientemente las necesidades vacacionales y de ocio del comprador.

- Definición más precisa (Middleton, 1994):

– Paquete de componentes tangibles e intangibles, basados en una actividad en un destino, percibido por los visitantes como una experiencia y disponibles a cambio de un precio.

**Visión oferta:** Recursos, Infraestructuras, Equipamientos, Servicios ofertados, Gestión de la oferta.

**Visión demanda:** Actividades turísticas, Servicios recibidos, Vivencias experimentadas.

- Niveles del producto/servicio turístico:

– **Producto básico o nuclear:** servicio o beneficios básicos que busca el cliente. Hay que responder a qué compra realmente el consumidor, descubrir los beneficios principales asociados a cada producto y vender esos beneficios.

– **Producto tangible:** oferta comercial formal, lo que se ofrecerá al turista en un determinado momento y a un determinado precio.

– **Producto aumentado:** oferta global de la empresa que denota una serie de valores añadidos por encima de lo que podría denominarse como normal y esperado por el cliente. Suma total de beneficios y servicios que recibe y experimenta el cliente.

- En la mayoría de los casos, el producto turístico se genera por una agregación de servicios turísticos simples y, sólo en algunos casos, el turista utiliza ‘servicios sueltos’.
- **Presencia constante del marco geográfico:** producto inseparable del territorio que lo enmarca.
- **Componentes del producto:**
  - Middleton: Atracción y entorno del destino, facilidades y servicios ofrecidos, accesibilidad del destino, imagen del destino, y precio para el consumidor turístico.
  - Borja, Casanovas y Bosch: Fines del turista, medios, zona turística y presencia física del turista.
- Producto turístico como suma de agregados tangibles e intangibles.
- El consumo no termina al regresar del viaje, sino que continúa con el revelado de fotos, el comentario del viaje o con la colocación de los souvenirs.

**1.4.1.3 Los organizadores y agentes de viajes, y su finalidad<sup>9</sup>.** En lo que respecta a los organizadores y agentes de viajes, debe decirse que éstos, juegan un papel preponderante en el funcionamiento del sistema turístico, dado su carácter de *intermediarios* entre los productores, o prestadores de servicios, como los llaman indistintamente, y el turista, papel por medio del cual estimulan fuertemente el nivel de actividad del sistema en su conjunto.

Los prestadores de servicios, fundamentalmente los transportistas y los hoteleros y algunas organizaciones cooperativas, pueden vender directamente sus productos al consumidor final, en este caso el turista, o bien a través de los intermediarios, entre los que se encuentran precisamente los que se dedican a la organización de viajes y agentes de viajes detallistas.

La diferencia entre los llamados organizadores de viajes y los agentes de viajes está determinada por el papel que cada uno de ellos juega en el proceso de comercialización.

Técnicamente, los intermediarios pueden clasificarse por su papel en este proceso en, *intermediarios comerciantes*, o bien, en *intermediarios agentes*. La diferencia radica en que, los primeros llegan a tener en propiedad el producto que venden,

---

<sup>9</sup> ACERENZA, Miguel Ángel. Administración del turismo, conceptualización y organización. México, D.F., 2003. Editorial Trillas. Pág. 198-199. ISBN 968-24-4169-2.

mientras que los segundos, si bien trabajan activamente en su comercialización, no llegan a poseerlo en propiedad en ningún momento del proceso.

Precisamente, y desde el punto de vista técnico, los organizadores de viajes, entre los que se encuentran los llamados *mayoristas* y *tour operadores*, se encuentran dentro de la clasificación de intermediarios comerciantes, por cuanto compran espacios en establecimientos de hospedaje y en las empresas de transportes, y preparan con ellos un producto elaborado, el cual posteriormente ponen a la venta en el mercado a través de las agencias de viajes detallistas.

El producto al cual se hace referencia es el *paquete turístico* (o *package*, como se le denomina normalmente en la industria turística), predominando dentro de toda la gama de posiciones que este producto puede adoptar, el conocido como *inclusive tour*.

La utilización de los agentes de viajes, indudablemente, representa una gran ventaja<sup>10</sup> para los turistas. Además, de actuar como consejeros que les brindan sus servicios en forma gratuita, les efectúan todos los arreglos del viaje sin ningún costo adicional, ayudándolos, incluso, a que el viaje resulte más económico.

La preferencia<sup>11</sup> de los turistas por el uso de los servicios brindados por los agentes de viajes no es similar en todos los mercados, varía según el tipo de arreglo efectuado, el medio de transporte utilizado y la distancia a la cual se encuentren el punto de salida y el destino final. Normalmente la preferencia se acentúa a medida que aumenta la distancia entre el punto en el cual reside el turista y su destino, y con el empleo del avión como medio de transporte.

El aporte que los agentes de viajes realizan en beneficio del turismo<sup>12</sup> en todo el mundo es indudable. Continuamente crean nuevos productos, desarrollan nuevas técnicas de comercialización y estimulan, así, a la actividad en su conjunto, a través de su labor de intermediación entre los prestadores de servicios y el turista.

**1.4.1.4 El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional<sup>13</sup>.** En 1962 *Alfred D. Chandler*, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y *DuPont*, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.

<sup>10</sup> ACERENZA, Miguel Ángel. Administración del turismo, Conceptualización y organización. Op. Cit. Pág. 201.

<sup>11</sup> Ibid., Pág. 201.

<sup>12</sup> Ibid., Pág. 202.

<sup>13</sup> ---Mercadeo. Disponible en Internet en: [www.dequate.com/infocentrs/gerencia/mercadeo/mk12.htm](http://www.dequate.com/infocentrs/gerencia/mercadeo/mk12.htm). Página 65.

- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura abajo), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: La de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.



El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados. (Ver La Matriz de Crecimiento-Participación)
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN), dentro de la industria (Ver La Matriz de Crecimiento-Participación)
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.



**Niveles de la planeación estratégica.** Al revisar la estructura de las grandes empresas , se encuentran los siguientes niveles organizacionales:

- El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)
- El divisional.
- El comercial.
- El de producción.

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos (ver figura abajo)



**El plan estratégico corporativo.** Este plan:

- Define la visión y la misión corporativa.
- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados).
- Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN).
- Le asigna recursos a las UEN's.
- Planea nuevos negocios.

**El Plan estratégico de las unidades estratégicas de negocios (UEN).** Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de estas estrategias competitivas:

▪ **Crece Intensivamente**

- Penetrando el Mercado: Incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollando el Mercado: Incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
- Desarrollando Productos: Incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

▪ **Crece Diversificándose**

- Horizontalmente: Introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
- Concéntricamente: Introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.
- Por Conglomerados: Introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.
- Integralmente: Comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.
- Hacia Adelante: Comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución.
- Hacia Atrás: Comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro.
- Horizontal: Comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores.

**El plan estratégico a nivel funcional.** Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- Finanzas.
- Mercadeo.
- Producción.
- Recursos Humanos.
- Investigación y Desarrollo.

Una anécdota de Steven Kerr, vicepresidente de desarrollo administrativo empresarial de la General Electric, ilustra el tema aquí tratado: Le preguntaron si en la GE existía el cargo de Director de Planeación Estratégica. El contestó:

"Si hubiera un cargo así ¿qué haría esa persona? Pediría informes".

Encuadernados en vinilo, sin duda. Y, esa definitivamente, no es la forma en que se practica el juego de la planeación estratégica en la actualidad.

Durante cincuenta años ha imperado la doctrina del sistema estrategia-estructura, centrado en las relaciones verticales de la estructura jerárquica clásica. Las estructuras burocráticas crecieron erosionando a su paso el espíritu empresarial y creando empleados aferrados a la letra de los manuales de procedimiento. En una entrevista de Gary Hamel con *Joel Kurtzman*, llevada a cabo a finales de 1997, *Hamel* le decía:

"No hemos visto ninguna innovación importante en el proceso de estrategia en 25 años. Los enfoques de planeación que usan la mayoría de las compañías no han cambiado en nada. Pero, recientemente, estamos trabajando en organizaciones donde estamos haciendo estrategia con la participación de cinco mil personas. Estamos profundamente convencidos en la democratización de la estrategia, donde cada empleado tiene el derecho a participar en el destino de su empresa".

"Se comprende que cada empleado no puede aportar el mismo valor al proceso. La creatividad no está distribuida por igual, sino más bien, en forma amplia y al azar. Estamos seguros que la alta gerencia solo tiene una muy pequeña porción del potencial creativo de la organización y por lo tanto ella debe reconocer que no tiene el monopolio en la creación de estrategia."

*James Moore*, el autor de *The Death of Competition* (1996, *Harper Collings Publishers*) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día, dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales:

"Desafortunadamente, las ideas hoy prevalecientes sobre estrategia, comienzan con la idea errada que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria. Como resultado, estas ideas son más bien inútiles en el ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.

"Hay una segunda limitación en la lógica tradicional de hacer estrategia. La gente generalmente piensa que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que estamos viendo en estos días, es que lo que compete son comunidades aliadas de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que estamos viendo es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable."

**Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos.** La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso, es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de

mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

- Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.
- Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros

**1.4.1.5 La matriz de crecimiento-participación<sup>14</sup>.** Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Vamos a esbozar una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): *La matriz crecimiento-participación*.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN), la cual tiene tres características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.

---

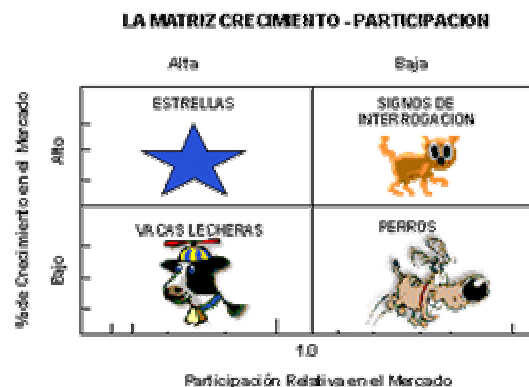
<sup>14</sup> --- Mercadeo. Op. Cit. Pág. 70.

- Tiene sus propios competidores.
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.



La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes, tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto qué tratamiento debe darle a su *portafolio*. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

#### **Estrellas:**

- Alta participación relativa en el mercado.
- Mercado de alto crecimiento.

- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento.
- Utilidades significativas.

**Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema):**

- Baja participación en el mercado.
- Mercados creciendo rápidamente.
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
- Generadores débiles de efectivo.
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio.

**Vacas Lecheras:**

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos

**Perros:**

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa, es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: Comienzan siendo *signos de interrogación*, pasan luego a ser *estrellas*, se convierten después en *vacas lecheras* y al final de su vida se vuelven *perros*.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

**1.4.1.6 La matriz atractivo del mercado - posición del negocio<sup>15</sup>.** En los años 60's se le conoció como la matriz tres por tres, pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se le conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado- posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

**Atractivo del mercado de la industria.** Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del mercado.
- Precios.
- Crecimiento del Mercado.
- Diversidad del Mercado.
- Intensidad de la Competencia.
- Rentabilidad de la Industria.
- Nivel tecnológico.
- Impacto ambiental.
- Entorno político, social, legislativo, económico.

**Posición competitiva de la unidad estratégica de negocios.** Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado.
- Crecimiento de la participación en el mercado.
- Costos unitarios.
- Canales de distribución.
- Capacidad de los proveedores.
- Calidad del producto o servicio.
- Imagen de la marca.
- Capacidad productiva.
- Capacidad gerencial.
- Estructura de la competencia.
- Fortalezas y debilidades de la UEN.
- Nivel tecnológico.
- Desempeño en investigación y desarrollo.

**Tablas de valoración.** Las Tablas de Valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones. Supóngase que, en la apreciación de la empresa de nuestro ejemplo, los factores relevantes en la dimensión Atractivo del Mercado de la Industria son:

- Tamaño del mercado.

---

<sup>15</sup> --- Mercadeo. Op. Cit. Pág. 80.

- Crecimiento del Mercado.
- Rentabilidad de la Industria.

Ejemplo de una Tabla de Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado:

	Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño	0.25	4.00	1.00	
Crecimiento	0.50	5.00	2.50	
Rentabilidad	0.25	3.00	0.75	
	1.00		4.25	

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión, en el ejemplo mostrado 4.25, como muestra la tabla arriba.

Igual se hace para la dimensión Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios. Supóngase que los factores a considerar son:

- Canales de distribución.
- Calidad del producto o servicio.
- Imagen de la marca.
- Nivel tecnológico.

La tabla de abajo muestra el resultado del proceso.

	Factores	Peso	Calificación	Valor
Canales	0.20	4.00	0.80	
Calidad	0.40	3.00	1.20	
Imagen	0.30	3.00	0.90	
Nivel Tecnológico	0.10	4.00	0.40	
	1.00		3.30	

**Cómo ubicar la UEN en la matriz.** Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compite la UEN. Al área de éste



círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis DOFA (en inglés SWOT) y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices, no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que se han concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas, debe tenerse también en cuenta, que fueron concebidas como inextricablemente atadas al concepto de la curva de experiencia.

**Limitaciones de ésta técnica.** La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente, tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.

La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.

Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún, si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.

En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN's; por consiguiente, la toma de decisiones sólo con base en estas herramientas, es más bien imprudente.

**1.4.2 Marco legal.** El sector de los prestadores de servicios turísticos en Colombia tiene en la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo-, su principal reglamentación, y la cual ha sido regulada por varios decretos, siendo los principales los que a continuación se relacionan:

- Decreto 502 de 1997, por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de Agencias de Viajes de que trata el artículo 85 de la ley 300 de 1996.

- Decreto 503 de 1997, por el cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de guía de turismo de que trata el artículo 94 de la 300 de 1996.
- Decreto 504 de 1997, por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo de que tratan los artículos 61 y 62 de la ley 300 de 1996. (Registro Nacional de Turismo).
- Decreto 505 de 1997, por el cual se reglamenta parcialmente la ley 300 de 1996 (Fondo de Promoción Turística).
- Decreto 1075 de 1997, por el cual se señala el procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos.
- Decreto 2194 del 2000, se modifica la fecha para la actualización del Registro Nacional de Turismo.
- Ley 32 de 1990 relacionada con la actividad de los agentes de viajes.

**1.4.3 Antecedentes.** La empresa Invertours del Caribe Ltda., se constituyó<sup>16</sup> mediante Escritura Pública No. 0000494 de la Notaria 3ª de Santa Marta, el día 17 de febrero de 2000, e inscrita el día 03 de abril de 2000 bajo el número 00012428 del Libro IX; y matriculada ante la Cámara de Comercio Capítulo Santa Marta el día 03 de abril del año 2003 e identificado con el número 00062180. El objeto social de la empresa al momento de su constitución enmarca las siguientes actividades:

- Prestación de servicio público de transporte terrestre y carga, especial a estudiantes y asalariados, Servicio turístico de transporte y viajes ocasionales; acompañamiento vehicular; transporte de personas, paquetes y encomiendas puerta a puerta, a otras regiones geográficas del país; arrendamiento vehicular y representación a empresas de transporte de turismo y otras.

Teniendo en cuenta, que el servicio estrella de la organización es el transporte terrestre de turistas, y en consecuencia, su amplia experiencia en la prestación de este servicio a empresas turísticas, las directivas de la organización han querido ampliar su portafolio de servicios, agregando a éste el de agencia de viajes y turismo, lo que les permitirá penetrar más en el mercado del sector de las agencias de viajes, en especial, en el mercado de la industria turística, en la ciudad de Santa Marta, y la región caribe en general.

• **Antecedentes históricos de las agencias de viajes de turismo y del turismo en Santa Marta.** El turismo puede ser reconocido desde el momento en

<sup>16</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA. Certificado de existencia y representación legal o inscripción de documentos. Santa Marta, D.T.C.H., 2004. Página 1.

que se empezó a viajar<sup>17</sup>; la narrativa de Marco Polo en el siglo XIII, el grand tour de la aristocracia británica a Europa en el siglo XVIII y los viajes de David Livingstone por África en el siglo XIX son ejemplos del turismo temprano.

A Thomas Cook se le considera el fundador de los viajes organizados en la medida en que utilizó, en 1841, un tren alquilado para transportar turistas de Loughborough a Leicester. Antes de 1950 el turismo europeo era sobre todo una actividad nacional, exceptuando algunos viajes internacionales, en particular dentro de Europa continental. En el periodo de recuperación que siguió a la II Guerra Mundial, una mezcla de circunstancias dio ímpetu a los viajes internacionales. Los factores que más contribuyeron son: el número creciente de personas empleadas, el aumento de ingresos reales y tiempo libre disponible y el cambio de la actitud social con respecto a la diversión y al trabajo. Esos factores se combinaron para estimular la demanda de los viajes y vacaciones al extranjero.

La aparición de agencias de viajes especializadas que ofrecían viajes organizados que incluían el transporte, el alojamiento y los servicios en un precio global, posibilitó los viajes al extranjero a un nuevo grupo de consumidores cada vez más creciente. El 'paquete' o viaje 'organizado' democratizó los viajes; las vacaciones en el extranjero dejaron de ser exclusiva de las clases sociales ricas y elitistas.

En el campo local, Santa Marta como la ciudad más antigua de América<sup>18</sup>, desde su descubrimiento obtuvo el calificativo de la "Perla de América", su desarrollo ha sido lento y, sólo hasta algunos años empezó a prosperar a nivel turístico, esto debido a la importancia que se ha dado a sus características naturales.

Lo anteriormente anotado, parte del hecho, de que el sector turístico era manejado como parte de la economía informal<sup>19</sup>, faltándole el personal preparado para asumir el reto de dicha actividad y aún hoy, en Santa Marta existen muy pocas entidades educativas que ofrecen preparación al respecto y es a nivel técnico no formal.

Tradicionalmente la industria turística ha sido propiedad individual, conservando unidas la propiedad y la administración<sup>20</sup>. En estos últimos años el Distrito empieza a despegar en su desarrollo turístico, gracias a la actividad empresarial que ha producido una nueva clase de empresarios interesados en la administración turística como profesión, así como la descentralización propuesta por parte de la Asamblea Nacional Constituyente, a partir de la Constitución

---

<sup>17</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Turismo. Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>18</sup> CODINA Granados, Magali; ROPER O Pacheco, María Azucena. Análisis de las funciones de las empresas turísticas del sector oficial en el D.T.C.H. de Santa Marta, 2000. Tesis de Grado (Administración Agropecuaria). Santa Marta, D.T.C.H. 2000. Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Económicas, programa Administración de Empresas Agropecuarias. Pág. 13.

<sup>19</sup> Ibid., pág. 5.

<sup>20</sup> Ibid., pág. 6.

Política de 1991, y por el Plan Nacional de Desarrollo económico, Social y Ambiental, “El Salto Social”

A nivel nacional y regional no había existido conciencia de la importancia que tiene el sector turístico para el Departamento del Magdalena, ya que es uno de los más promisorios económicamente y tiene una gran influencia en el desarrollo socioeconómico del Distrito y sus alrededores<sup>21</sup>.

Hoy se observa<sup>22</sup> que el turismo tiene gran auge, debido a la existencia de entidades del sector oficial: Fondo Nacional de Promoción Turística y ETURSA, dedicadas a promocionar la ciudad a nivel regional, nacional e internacional, mostrándola como un buen producto, competitivo para participar en el mercado mundial ya que posee condiciones idóneas, fantásticos escenarios dignos de admirar.

Así mismo, se cuenta con entidades gremiales<sup>23</sup> del sector privado dedicadas exclusivamente a representar y defender los intereses comunes, tanto del empresario como del usuario, contribuyendo al desarrollo del Turismo Local y Nacional.

• **Antecedentes teóricos.** Son pocas las investigaciones que en materia del sector turístico en Santa Marta se hayan desarrollado en la Universidad del Magdalena, es por ello, que se contemplaron como los trabajos con mayor relación al desarrollo del presente proyecto, los siguientes:

- CODINA Granados, Magali; ROPERO Pacheco, María Azucena. Análisis de las funciones de las empresas turísticas del sector oficial en el D.T.C.H. de Santa Marta, 2000. Tesis de Grado (Administración Agropecuaria). Santa Marta, D.T.C.H. 2000. Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Económicas, programa Administración de Empresas Agropecuarias. 115 páginas.
- PARDO Lora, Angélica María; PARDO Lora, Amparo. Comportamiento económico del subsector turismo en el D.T.C.H. de Santa Marta. Tesis de Grado (Economista Agrícola). Santa Marta, D.T.C.H. 1997. Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Económicas, programa Economía Agrícola. 77 páginas.
- ANATO, “Generación De empleo del sector turístico”, Bogotá, abril de 1.998.

---

<sup>21</sup> CODINA Granados, Magali; ROPERO Pacheco, María Azucena. Análisis de las funciones de las empresas turísticas del sector oficial en el D.T.C.H. de Santa Marta Op. Cit . pág. 6.

<sup>22</sup> Ibid., pág. 7.

<sup>23</sup> Ibid., pág. 7.

- BANCO DE LA REPUBLICA, Principales indicadores económicos, 1923 – 1997 (Bogotá, s.f.)
- COTELCO, “Diagnostico turístico de Santa Marta y el Rodadero – Estrategias y tácticas a seguir”, Revista. Santa Marta, 1996
- BAÑOS JARAMILLO, Juana María; CHACON Ferreira Oscar (Q.E.P.D.); Et al. GAES: ARHUACO "Promoción, mercadeo y competitividad turística del Distrito Turístico, Cultural e Histórico Santa Marta". Santa Marta, 2002. Seminario de Grado y Diplomado (Administración de Empresas). Universidad del Magdalena, Facultad de Ciencias Económicas.
- CAEZ Martínez, Ariel; CHILITO, Carlos Andrés. La gestión de los recursos de información y su importancia en el desarrollo del sector turístico en Santa Marta, D.T.C.H., 2004. Santa Marta, 2004. Tesis de Grado (Administración de Empresas). Universidad del Magdalena, Facultad de Ciencias Económicas.

## **1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

### **1.5.1 Formulación de la hipótesis**

**1.5.1.1 Hipótesis de trabajo.** Actualmente están dadas las condiciones necesarias, en especial, la factibilidad de mercado (de oferta y de demanda), administrativa, técnica, política y legal, y la financiera, para poner en funcionamiento el servicio de Agencia de Viajes y Turismo en la empresa Invertours del Caribe Ltda.

**1.5.1.2 Hipótesis nula.** No existen las condiciones necesarias para la ampliación del portafolio de servicios de la empresa Invertours del Caribe Ltda., a través de la implementación del servicio de Agencia de Viajes y Turismo.

## **1.6 DISEÑO METODOLÓGICO**

El método de investigación con el cual se guió al investigación, fue el descriptivo, logrando conocer las diversas variables del mercado (demográficas, socioculturales, económicas, políticas, legales, ambientales), logrando determinar la viabilidad socioeconómica para la puesta en marcha del servicio de Agencia de viajes y Turismo en la empresa Invertours del Caribe Ltda.

### **1.6.1 Selección y medición de las variables**

**1.6.1.1 Población y muestra.** La población sobre la cual se desarrolló la presente investigación, fueron aquellas personas que utilizan los servicios de transporte de

turistas ofrecido por la empresa Invertours Ltda. y que llegan hasta las oficinas a solicitar dicho servicio.

Para escoger el tamaño de la muestra de la población de usuarios o clientes externos se utilizó la fórmula para hallar el tamaño de la muestra para poblaciones infinitas<sup>24</sup> (Ver Anexo B):

**1.6.1.2 Selección de las variables.** Las variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la presente investigación estuvieron denotadas por:

- **Variable dependiente (Y).** Está caracterizada por el servicio de Agencia de Viajes y Turismo.
- **Variables independientes (X).** Se encuentra denotado por aquellos factores que afectan directa o indirectamente el desarrollo de la actividad, o la creación de la empresa.
  - **Mercado.** Conformado por: La oferta (competencia), la demanda (los clientes u usuarios), el sitio de ubicación geográfica del proyecto.
  - **Económico.** Costos y gastos que cancelan los usuarios por los servicios adquiridos a través de las agencias de viajes
  - **Social y cultural.** Tendencias de los consumidores, la satisfacción de éstos con el producto y/o servicio.
  - **Político y Legal.** Incentivos y controles dados tanto por el Gobierno Central, como por las autoridades locales.

## **1.6.2 Delimitación del espacio temporal y geográfico de estudio**

**1.6.2.1 Delimitación del espacio temporal.** El período histórico sobre el cual se desarrolló la presente investigación, estuvo comprendido por las vigencias del 2004 y lo cumplido del año 2005.

**1.6.2.2 Delimitación del espacio geográfico.** La presente investigación se desarrolló en las instalaciones de la empresa Invertours del Caribe Ltda., la cual se encuentra ubicada en la Carrera 4 No. 13 – 61 del balneario turístico del Rodadero del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, capital del departamento del Magdalena, y ubicada geográficamente en los 11° 14' 50" de latitud Norte y los 74° 12' 06" de longitud Oeste.

**1.6.2.3 Duración estimada.** La duración estimada de la presente investigación es de ciento veinte (120) días contados a partir de la fecha de aprobación del proyecto.

<sup>24</sup> WEIERS, Ronald M. Investigación de Mercados. México, 1986. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. p. 121 - 122. ISBN 968-880-066-X.

**1.6.3 Forma de observar la población.** La población objeto de estudio fue analizada de manera directa en todos sus componentes esenciales, sobre todo en los aspectos de la demanda y factibilidad económica de la misma.

**1.6.4 Técnicas e instrumentos a utilizar para la recolección de la información**

**1.6.4.1 Recolección de la información.**

**Fuentes de la información primaria.** Para el desarrollo del estudio, se requirió información de fuente primaria, la cual se obtuvo en forma directa, a través de entrevista concertada y realizada a los empresarios e inversionistas de las empresas que ofrecen el servicio de Agencias de Viajes y Turismo en la ciudad de Santa Marta.

**Recolección de la información secundaria.** La información secundaria, se obtuvo a través de la revisión y consulta de publicaciones oficiales, publicaciones periódicas y de información comercial.

**1.6.4.2 Técnicas y procedimientos de análisis.** Se emplearon técnicas y procesamiento sistematizados para el análisis de la información suministrada por las diferentes fuentes, que permitieron evaluar continuamente el desempeño competitivo y productivo de estas empresas.

## 2 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO

### FICHA TÉCNICA:

INVESTIGADORES:	HUGOCABALLERO BAUTE ALIDIS GONZÁLEZ PÉREZ YADIRA MONTENEGRO
FECHA DE REALIZACIÓN:	ABRIL 7 AL 11 DE 2005.
ÁREA GEOGRÁFICA:	RODADERO – SANTA MARTA
NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS:	CIENTO VEINTE (120)
LUGAR DE PROCEDENCIA: DE LOS ENCUESTADOS	SANTA MARTA 8% RESTO DEL PAÍS 92%
MEDIO DE ENCUESTA:	TELEFÓNICO

### 2.1 CONTROL DE CONTACTO

EDAD PROMEDIO: TREINTA Y SIETE (37) AÑOS

- **Lugar de destino:** De acuerdo a los resultados de la encuesta, se logró establecer que el 60% de los turistas o usuarios de los servicios de agencias de viajes tienen como principal destino otras regiones de la Costa Atlántica, mientras que el 40% otros lugares del país (ver Tabla 1)

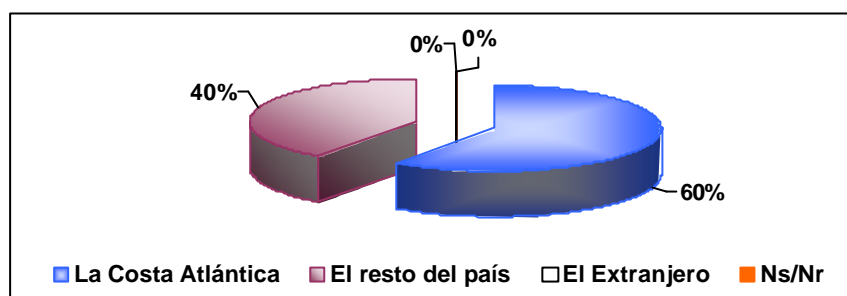
Tabla 1. Lugar de destino de los usuarios del servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta.

Lugar de destino	Cantidad	Porcentaje
La Costa Atlántica	72	60%
El resto del país	48	40%
El Extranjero	0	0%
Ns/Nr	0	0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.



Gráfico 1. Lugar de destino de los usuarios del servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta.



Fuente: Los autores.

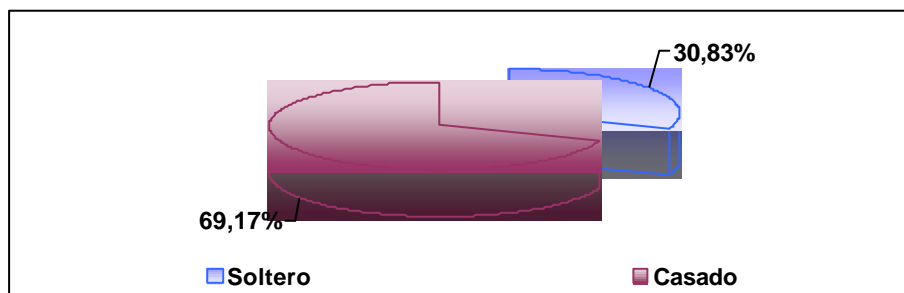
- **Estado civil.** En este aspecto, se logró establecer que el 40% de los encuestados es casado; un 37% soltero y el 23% convive en unión libre. (Ver Tabla 2)

Tabla 2. Estado civil de los usuarios del servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta.

Estado civil	Cantidad	Porcentaje
Soltero	37	30,83%
Casado	83	69,17%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.

Gráfico 2. Estado civil de los usuarios del servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta.



Fuente: Los autores.

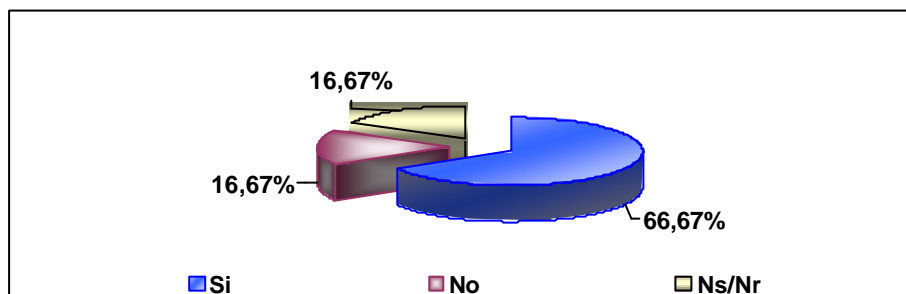
- **Utilización de los servicios de agencias de viajes.** De acuerdo al 66,67% de los encuestados viaja utilizando el servicio ofrecido por las agencias de viajes; un 16,67% respondió de manera negativa y el 16,67% se abstuvo de responder tal interrogante. (Ver Tabla 3)

Tabla 3. Utilización de los servicios de agencias de viajes en la ciudad de Santa Marta.

Utilización del servicio	Cantidad	Porcentaje
Si	80	66,67%
No	20	16,67%
Ns/Nr	20	16,67%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.

Gráfico 3. Utilización de los servicios de agencias de viajes en la ciudad de Santa Marta.



Fuente: Los autores.

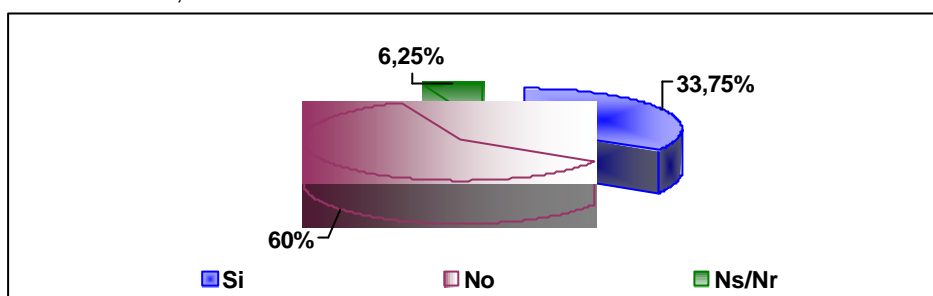
Dentro de las personas que han viajado utilizando los servicios de las agencias de viaje, el 33,33% lo han hecho dentro de los 6 últimos meses; el 60% hace ya más de seis meses y el 6,67% no se acuerda o no respondió a este interrogante. (Ver Tabla 4)

Tabla 4. Usuarios que han utilizado el servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta, durante los últimos seis meses.

Utilización del servicio	Cantidad	Porcentaje
Si	27	33,75%
No	48	60,00%
Ns/Nr	5	6,25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.

Gráfico 4. Usuarios que han utilizado el servicio de agencia de viajes en la ciudad de Santa Marta, durante los últimos seis meses.



Fuente: Los autores.

## 2.2 CONCEPTO DE MARCA

En este aspecto, se logró identificar la marca más recordada por los clientes o usuarios (actuales y potenciales), en materia de empresas prestadoras de los servicios de agencia de viajes. A continuación se presenta el resultado encontrado durante el proceso investigativo.

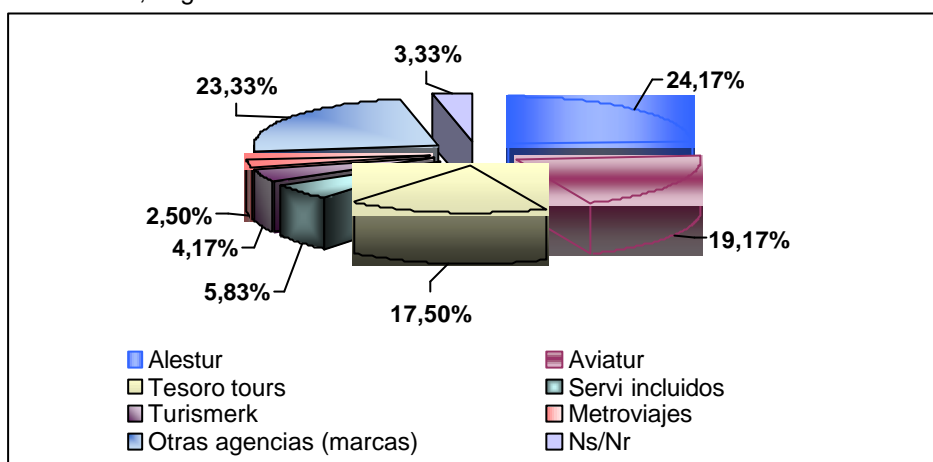
- **Marca o empresa más posicionada.** De acuerdo a la información obtenida durante el proceso investigativo, se ha logrado determinar que la marca (agencia de viaje) con mayor posicionamiento dentro de las entidades que conforman este sector en la ciudad de Santa Marta, se encuentra la empresa Alestur, con el 24,1%, de posicionamiento; seguida por Aviatur con el 19,1% y Tesoro Tour, con el 17,5% del mercado de este servicio. A continuación, en la tabla 5, se presenta la relación completa de las empresas que prestan el servicio de agenciamiento de viaje en la ciudad de Santa Marta, y su nivel de participación en el mercado de acuerdo a los datos suministrados por los encuestados.

Tabla 5. Empresas o agencias de viajes con mayor presencia en la ciudad de Santa Marta, según la visión de los clientes o usuarios de este servicio.

Marca más posicionada	Cantidad	Porcentaje
Alestur	29	24,1%
Aviatur	23	19,1%
Tesoro tours	21	17,5%
Servi incluidos	7	5,8%
Turismerk	5	4,1%
Metroviajes	3	2,5%
Otras agencias (marcas)	28	23,3%
Ns/Nr	4	3,6%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.

Gráfico 5. Empresas o agencias de viajes con mayor presencia en la ciudad de Santa Marta, según la visión de los clientes o usuarios de este servicio.



Fuente: Los autores.

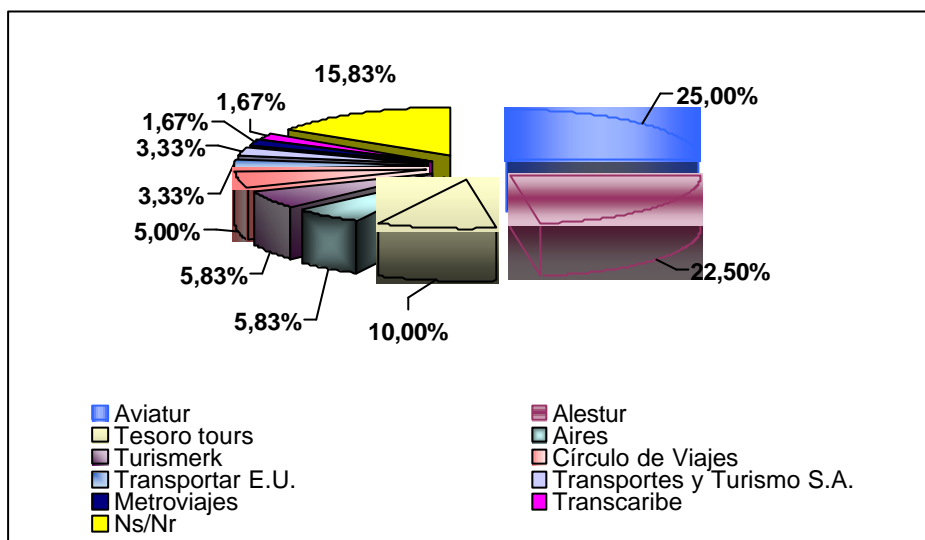
- **Marca o empresa de viajes más recordada.** Como se podrá observar en la tabla 6, el nombre de la empresa que más recuerdan los clientes o usuarios del servicio de agencia de viajes es la empresa Aviatur, con un 25%; seguida de la empresa Alestur en un 22,5%; Tesoro Tours en un 10%; Aires en un 5,8%; Turismerk en un 5%; Círculo de Viajes en un 3,3%; Transportar en un 3,3%; Transportes y Turismo S.A. en un 1,6%; Metroviajes y Transcaribe, en un 0,8% respectivamente.

Tabla 6. Agencia de viajes (marca) más recordada entre los clientes o usuarios en la ciudad de Santa Marta.

Marca más posicionada	Cantidad	Porcentaje
Aviatur	30	25%
Alestur	27	22,5%
Tesoro tours	12	10%
Aires	7	5,8%
Turismerk	7	5,8%
Círculo de Viajes	6	5%
Transportar E.U.	4	3,3%
Transportes y Turismo S.A.	4	3,3%
Metroviajes	2	1,6%
Transcaribe	2	1,6%
Ns/Nr	19	16,1%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.

Gráfico 6. Agencia de viajes (marca) más recordada entre los clientes o usuarios en la ciudad de Santa Marta.



Fuente: Los autores.

## 2.3 FRECUENCIA DEL VIAJE

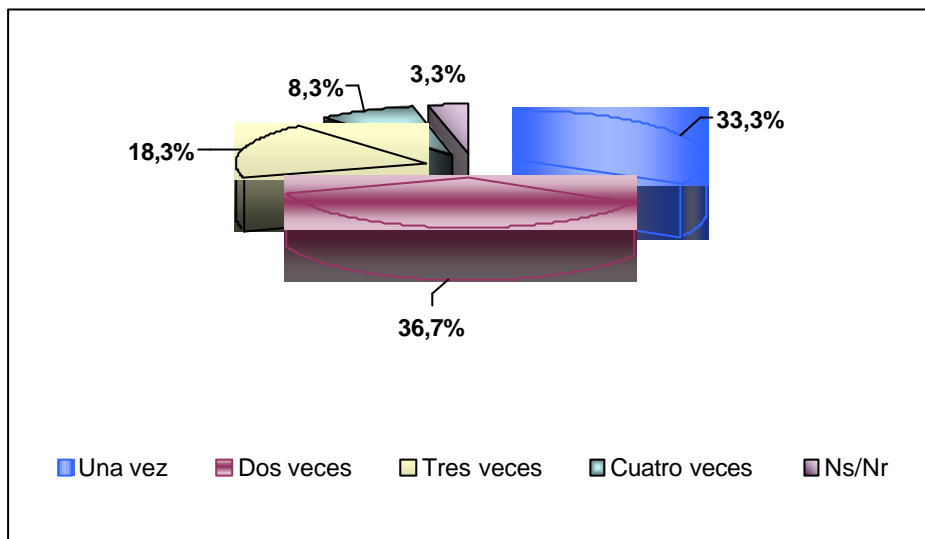
De acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, se pudo establecer que la mayor frecuencia con que viajan las personas al año es de dos (2) veces, con un 36,6%; una vez al año, el 33,3%; el 18,3% de los viajeros lo hacen tres (3) veces al año; un 8,3% lo hace cuatro (4) veces al año; y el 3,5% de los encuestados no respondió al interrogante. (Ver Tabla 7)

Tabla 7. Frecuencia de viajes al año.

Frecuencia	Cantidad	Porcentaje
Una vez	40	33,3%
Dos veces	44	36,7%
Tres veces	22	18,3%
Cuatro veces	10	8,3%
Ns/Nr	4	3,3%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.

Gráfico 7. Frecuencia de viajes al año.



Fuente: Los autores.

## 2.4 RAZONES PARA VIAJAR

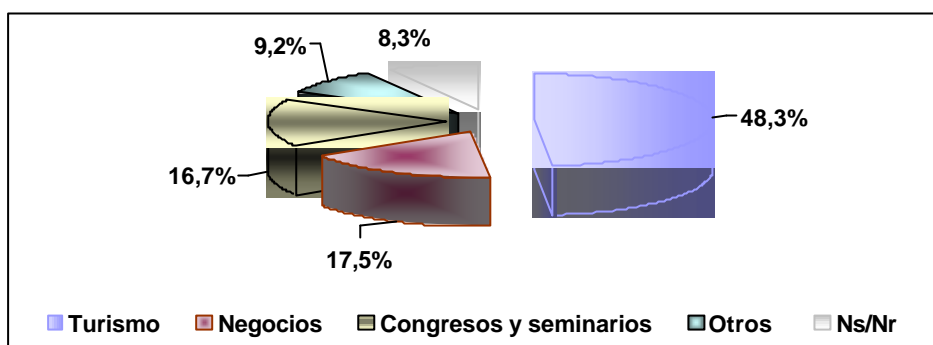
Las principales razones que motivan a los viajeros a desplazarse desde y hacia la ciudad de Santa Marta son: Turismo, el 48,3%; Negocios el 17,5%; Congresos y Seminarios, el 17,1%; otros motivos, el 9,1%; No respondió, el 8% restante. (Ver Tabla 8)

Tabla 8. Razones que tienen los viajeros para desplazarse desde y hacia la ciudad de Santa Marta.

Principales razones	Cantidad	Porcentaje
Turismo	58	48,3%
Negocios	21	17,5%
Congresos y seminarios	20	16,7%
Otros	11	9,2%
Ns/Nr	10	8,3%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.

Gráfico 8. Razones que tienen los viajeros para desplazarse desde y hacia la ciudad de Santa Marta.



Fuente: Los autores.

## 2.5 PRINCIPAL MOTIVO PARA EXCOGER UNA AGENCIA DE VIAJES

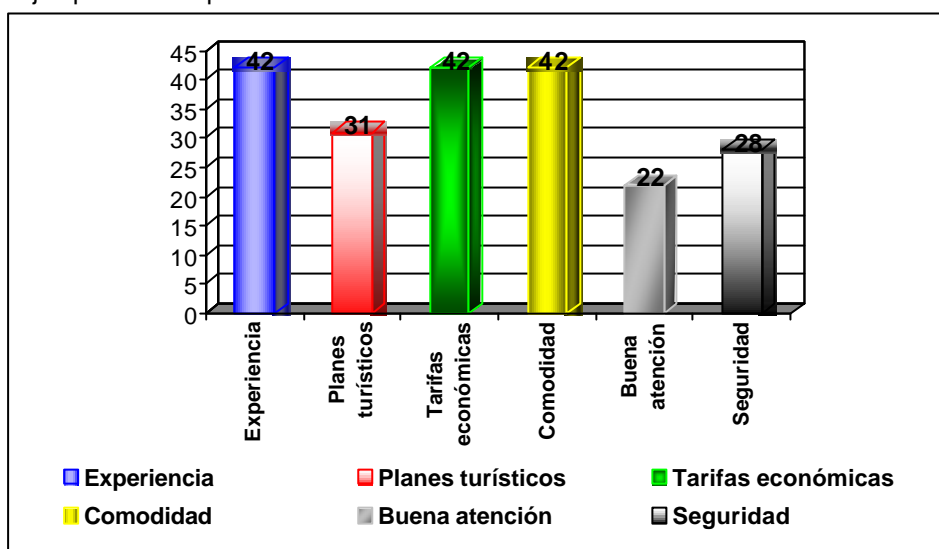
De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo observar, que los usuarios de este servicio lo prefieren por diversos motivos, siendo la experiencia, la economía en las tarifas y la comodidad los mayores factores que inclinan a los clientes o usuarios hacia el servicio, en un 35%; le siguen los Planes Turísticos Variados en un 26,6%, la Seguridad en un 23,3% y la Buena Atención en un 18,3%. (Ver Tabla 9)

Tabla 9. Principal motivo que tienen los viajeros para escoger una agencia de viajes para su desplazamiento.

Principales razones	Cantidad	Porcentaje
Experiencia	42	35%
Planes turísticos	31	26,6%
Tarifas económicas	42	35%
Comodidad	42	35%
Buena atención	22	18,3%
Seguridad	28	23,3%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.

Gráfico 9. Principal motivo que tienen los viajeros para escoger una agencia de viajes para su desplazamiento.



Fuente: Los autores.

## 2.6 SERVICIOS QUE DEMANDA EL TURISTA

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el principal servicio que demandan los turistas al arribar a la ciudad de Santa Marta, es el servicio de alojamiento en hoteles, el cual, es solicitado en un 76%; seguido por el servicio de alimentación en un 66%; el de desplazamiento interno en un 56,6%; Diversión (Bares y Discotecas) en un 36,6%; Desplazamiento del sitio de origen hasta el de destino y otros servicios en un 23,3% respectivamente; no respondió, el 5% de la población. (Ver Tabla 10)

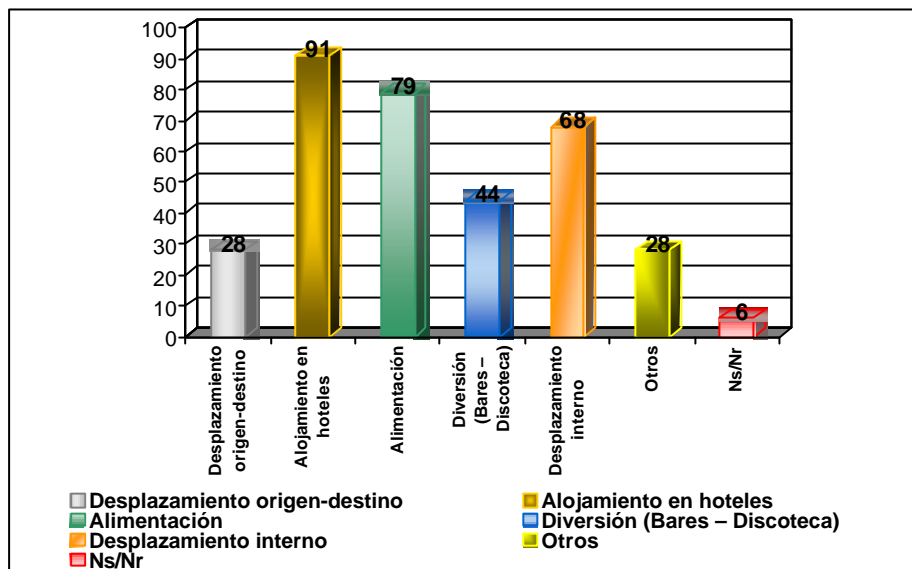
Tabla 10. Principales servicios que demandan los turistas.

Servicios	Cantidad	Porcentaje
Desplazamiento origen-destino	28	23,3%
Alojamiento en hoteles	91	76%
Alimentación	79	66%
Diversión (Bares – Discoteca)	44	36,6%
Desplazamiento interno	68	56,6%
Otros	28	23,3%
Ns/Nr	6	5%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.



Gráfico 10. Principales servicios que demandan los turistas.



Fuente: Los autores.

## 2.7 COSTOS Y GASTOS EN PESOS CORRIENTES EN QUE INCURREN LOS TURISTAS EN SU ESTADÍA EN LA CIUDAD DESTINO

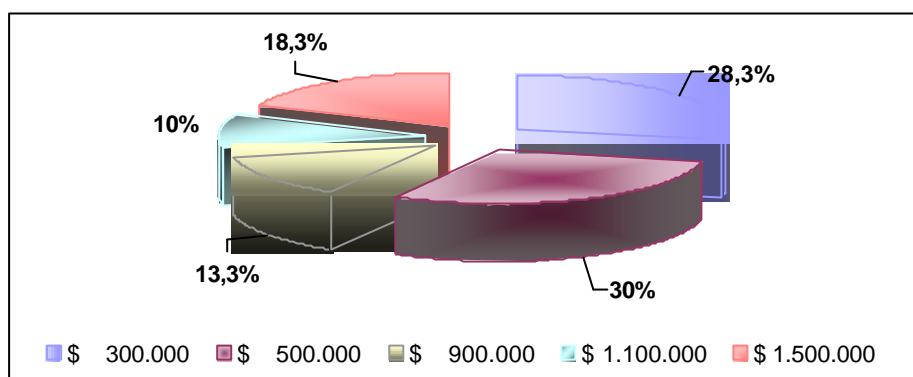
En materia de costos y gastos, y, de acuerdo a la información suministrada por los turistas, los datos obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 11. Costos y gastos en pesos corrientes en que incurren los turistas en su estadía en la ciudad destino.

Costos y Gastos	Cantidad	Porcentaje
\$ 300.000	34	28,3%
\$ 500.000	36	30%
\$ 900.000	16	13,3%
\$ 1.100.000	12	10%
\$ 1.500.000	22	18,3%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.

Gráfico 11. Costos y gastos en pesos corrientes en que incurren los turistas en su estadía en la ciudad destino.



Fuente: Los autores.

## 2.8 CARACTERÍSTICAS QUE DEMANDAN LOS CLIENTES O USUARIOS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO

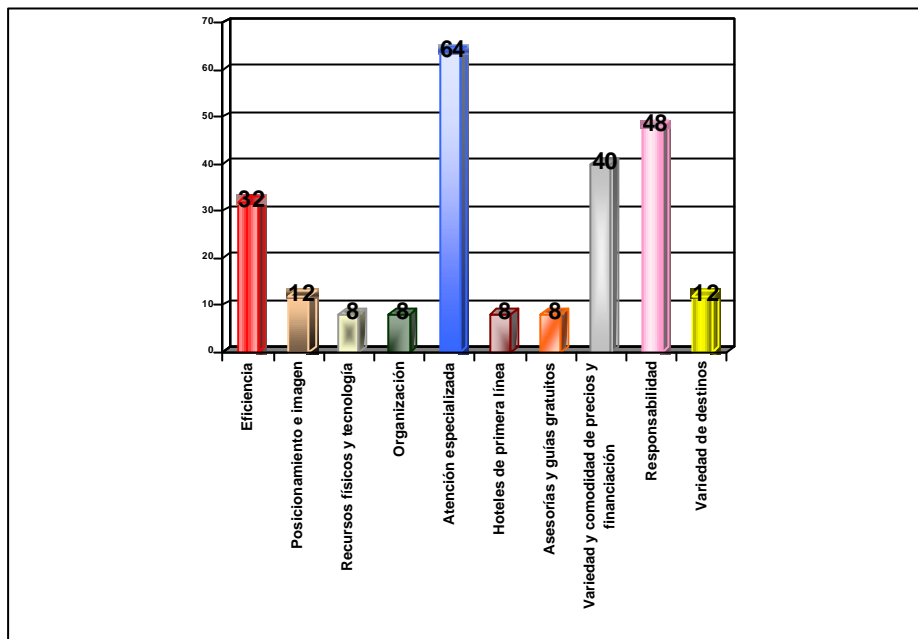
Para los viajeros y turistas, la principal característica que deben poseer las Agencias de Viajes y Turismo es una atención especializada, deben tener responsabilidad, variedad y comodidad de precios y formas de financiación, así como ser eficientes al momento de la prestación del servicio. A continuación, en la Tabla 12 se presenta un resumen de los resultados obtenidos.

Tabla 12. Principales características que demandan los turistas y viajeros de las Agencias de Viajes y Turismo.

Características	Cantidad	Porcentaje
Eficiencia	32	26,6%
Posicionamiento e imagen	12	10%
Recursos físicos y tecnología	8	6,6%
Organización	8	6,6%
Atención especializada	64	53,3%
Hoteles de primera línea	8	6,6%
Asesorías y guías gratuitos	8	6,6%
Variedad y comodidad de precios y financiación	40	33,3%
Responsabilidad	48	40%
Variedad de destinos	12	10%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores.

Gráfico 12. Principales características que demandan los turistas y viajeros de las Agencias de Viajes y Turismo.



Fuente: Los autores.

### **3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INVERTOURS DEL CARIBE LTDA.**

#### **3.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

La planta actual de empleados directos está conformada de la siguiente manera:

**A. Uno (1) Director Comercial y de Logística:**

**Salario:** \$ 800.000

**Principales funciones:**

- Coordinar y supervisar el servicio prestado por los vehículos y conductores, cumpliendo las tarifas, horarios y políticas de atención, capacitación y motivación del personal.
- Cumplimiento de metas y consecución de nuevos afiliados y contratos VIP empresariales.
- Entregar informes mensuales a la Gerencia regional.

**B. Dos (2) Operadores con turnos de 8 horas cada uno:**

**Salario:** \$ 450.000

**Principales funciones:**

- Operar el radio y estar atento en la banda y teléfonos a las solicitudes de reservas de clientes.
- Coordinar su colocación según requerimientos y horario, lo mismo que la entrega de encomiendas y paquetes.
- Llevar registro de reservas, encomiendas, manejo de caja y recaudos.
- Llevar registro de horas, kilómetros y rutas de los vehículos, todo esto para poder liquidar comisiones, gastos y utilidades en reuniones mensuales.

**C. Un (1) Operador / Mensajero:**

**Salario:** \$ 450.000

**Principales funciones:**

- Todas las funciones anteriores en turnos nocturnos y turnos de medio tiempo, diurno en mensajería.

### **3.2 PROYECCIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL AL IMPLEMENTAR EL SERVICIO DE AGENCIAMIENTO DE VIAJES Y TURISMO**

El Director Comercial y de Logística pasaría a tener además de las funciones que actualmente ejecuta, las siguientes:

- Implementar un Plan de Mercadeo para posicionar y promocionar el nuevo servicio;
- Establecer vínculos estrechos con los hoteles que sean incluidos en los planes turísticos;
- Llevar registro permanente de estándares de atención y calidad para establecer parámetros de mejoramiento continuo de la calidad de los servicios;
- Contratar talento humano capacitado, bajo la figura de comisionistas para la venta de planes turísticos, tours a sitios de interés turístico y capacidad de servicio de guías turísticos;
- Determinar y aplicar todas las herramientas comerciales para penetrar con carácter, el mercado de agenciamiento de viajes y turismo.

#### **Una (1) Auxiliar Administrativa y de Atención al Cliente**

**Salario:** \$ 450.000

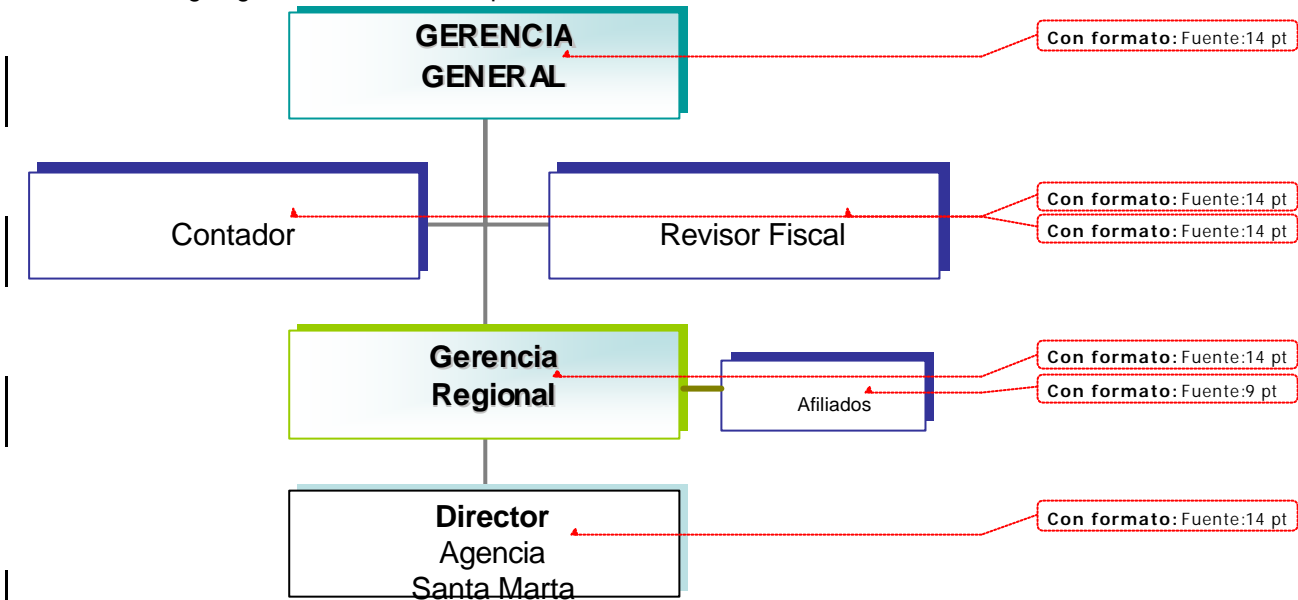
#### **Funciones:**

- Prestarle toda la colaboración al Director Comercial en cuanto a la administración y operación de archivos, base de datos, informes, lista de clientes, hoteles, conductores, afiliados, entre otros.
- Principalmente, atender al cliente de vitrina para coordinar las reservas, horarios, vehículos, tarifas, disponibilidad de la información que le provean los operadores, conocimiento pleno de los productos y servicios.

### **3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROYECTADA**

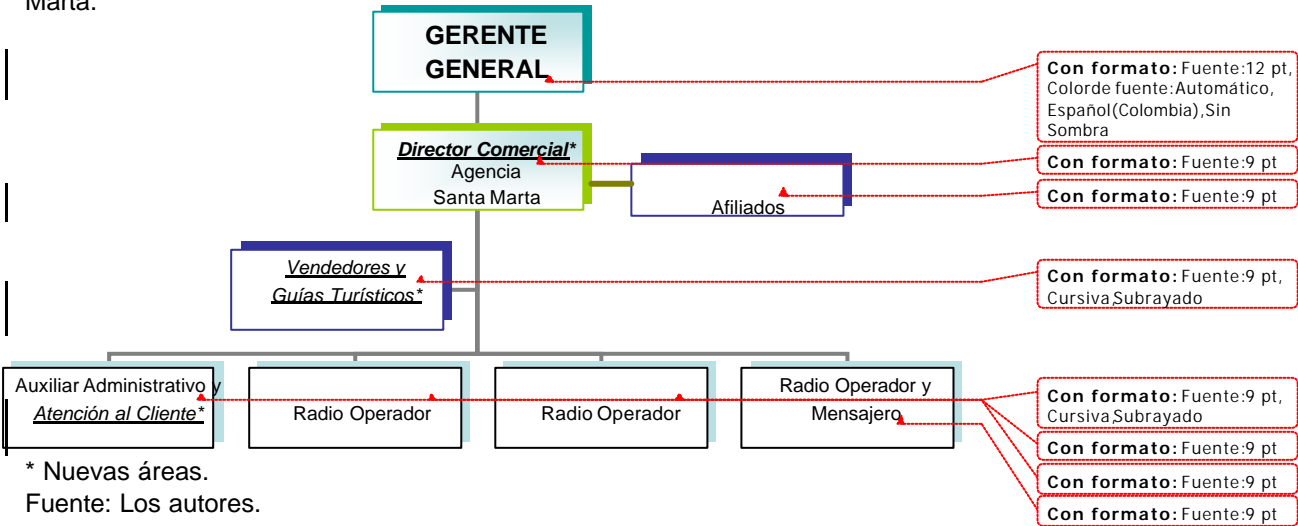
El organigrama proyectado para la oficina Santa Marta, con la implementación del servicio de agencia de viajes y turismo, quedará estructurado de la forma como se señala en el gráfico 14.

Gráfico 13. Organigrama actual de la empresa Invertours del Caribe Ltda.



Fuente: Invertours del Caribe Ltda.

Gráfico 14. Organigrama proyectado para la empresa Invertours del Caribe Ltda., con la implementación del servicio de Agencia de Viajes en la ciudad de Santa Marta.



### 3.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS PROYECTADO PARA LA EMPRESA INVERTOURS DEL CARIBE LTDA

Dentro de los servicios que se buscan ofrecer en el mercado turístico se encuentran los siguientes:

- **Reservas:** Se harán reservas de acomodación hotelera, planes Todo Incluido, transporte regional y local, Tours (reserva hoteles, Reserva excursiones, transporte)
- **Asesoramientos sobre tarifas especiales:** Dicho asesoramiento se centrará en llevar al cliente un mejor servicio y economía, según sus requerimientos y capacidad económica.
- **Restaurantes y lugares de diversión:** Se cuenta para beneficio del turista, con información detallada de los mejores restaurantes y lugares de diversión.
- **Congresos y Convenciones:** Al conocer todos los hoteles, la empresa cuenta con la información de todas las Salas de Juntas, Auditorios y Congresos para todas sus actividades y reuniones de carácter universitario, familiar y empresarial, y convencionales.
- **Asesoramiento en todo lo que respecta a la documentación y condiciones sanitarias para sus viajes.**
- **Tours:** Dadas las características de los servicios originales de la empresa **INVERTOURS DEL CARIBE LTDA**, la infraestructura con que cuenta, la capacitación del personal idóneo y su conocimiento de la región, le permite contar con una ventaja estratégica para prestar el servicio de paseos o tours; identificando los sitios de interés y tomando en cuenta los costos de movilización y comodidades básicas para el turista, se ofrecerán los siguientes tours:
  1. **City Tour:** Este consta de recorrido por todos los atractivos con que cuenta la ciudad de Santa Marta, como la Catedral Basílica, el Museo del Oro, el Camellón Rodrigo de Bastidas, la Sociedad Portuaria, la Quinta de San Pedro Alejandrino, El Morro, el Faro, el Fuerte San Fernando, entre otros.

Se escogerán cinco (5) sitios, según acuerdo con el cliente. El tour por persona tendrá un valor de \$ 38.000 e incluye el servicio de transporte, entrada y snacks con salida a las 8:00 a.m. y regreso a las 5:00 p.m.

2. **Acuario-Playa Blanca:** Transporte del muelle del Rodadero en lancha ida y regreso. Entrada y snacks, con guía en el Acuario. Valor \$ 38.000 por persona. Hora de salida 9:00 a.m. y de regreso 5:00 p.m.
  3. **Ciudad Perdida – Sierra Nevada.** Transporte en vehículo. Último tramo en cuadrúpedo, servicio de guía turístico, almuerzo, impuesto de entrada. Valor \$ 80.000 por persona. Hora de salida 5:30 a.m. y de regreso, 6:30 p.m.
  4. **Neguanje – Playa del Muerto:** Ida y regreso y snack. Valor \$ 42.00 por persona. Salida 7:00 a.m. – regreso 5:00 p.m.
  5. **Parque Nacional Tayrona.** Incluye impuesto de entrada, ida y regreso. Valor \$ 42.000 por persona. Hora de salida 7:00 a.m. y regreso 5:00 p.m.
  6. **Quebrada Valencia:** Transporte ida y regreso. Salida a las 7:00 a.m., regreso a las 5:00 p.m. Valor \$ 38.000 por persona.
  7. **Cartagena – Islas del Rosario:** Transporte ida y regreso, impuesto de muelle, entrada al Acuario y almuerzo. Valor \$ 160.00 por persona. Hora de salida 5:00 a.m. – regreso a las 7:00 p.m.
  8. **Guajira exótica:** Transporte ida y regreso, almuerzo, guía turístico. Valor por persona \$ 160.000. Hora de salida 5:00 a.m. – regreso 7:00 p.m.
- **Reservas y Acomodación Hotelera:** Se han realizado alianzas estratégicas con hoteles de gran prestigio y de todos los estratos de la ciudad, para poder crear una variedad de ofertas al turista o viajero, según lo que requiera, en plan de paseo, recreación o negocios. Las tarifas se manejarán según la clase de hotel y los servicios incluidos que el cliente requiera. En la siguiente relación se presentan algunos hoteles y sus tarifas y servicios; a partir de ahí y según cantidad de personas, temporada y servicios se le diseñará un plan personalizado al turista y él escogerá el de su conveniencia.
- A. Hotel Zuana Beach Resort:**
- **Clasificación:** Cinco (5) Estrellas.
  - **Número de habitaciones:** 185 habitaciones sencillas hasta óctuplos.
  - **Áreas Comunes:** Centro de Convenciones, Salones anexos, 1.450 metros de piscinas, jacuzzis y otros.
  - **Valor habitaciones por persona, alojamiento noche:**



En temporada Baja \$ 180.000; alojamiento en temporada alta \$ 210.000.

**B. Hotel Irotama Resort – Golf Marina:**

- **Clasificación:** Cinco (5) Estrellas.
- **Áreas Comunes:** Playa privada, 12 bares y restaurantes, piscina, suites Bohío, Bungalows, Centro de Convenciones.
- **Valor habitaciones por persona, alojamiento noche:**  
En temporada Baja \$ 110.000; alojamiento en temporada alta \$ 150.000.
- **Paquete Todo Incluido por noche:**  
En temporada Baja \$ 380.000; alojamiento en temporada alta \$ 440.000 (con impuestos)

**C. Santa Mar Hotel:**

- **Número de habitaciones:** 127 habitaciones y cabañas.
- **Áreas Comunes:** Centro de Convenciones, Salones anexos, Tres (3) piscinas, jacuzzis, Bares, Playa.
- **Valor habitaciones por persona, alojamiento noche:**  
En temporada Baja \$ 188.000; alojamiento en temporada alta \$ 210.000.
- **Paquete Todo Incluido por noche:**  
En temporada Baja \$ 312.000; alojamiento en temporada alta \$ 400.000 (con impuestos)

**D. Tamacá Beach Resort.**

- **Número de habitaciones:** 81 habitaciones.
- **Áreas Comunes:** Salón de reuniones, Piscinas, Restaurantes.
- **Valor habitaciones por persona, alojamiento noche:**  
En temporada Baja \$ 167.710; alojamiento en temporada alta \$ 180.000.

- **Paquete Todo Incluido por noche:**

En temporada Baja \$ 201.500; alojamiento en temporada alta \$ 300.500  
(con impuestos)

E. **Hotel Cañaveral.**

- **Número de habitaciones:** 60 habitaciones.

- **Áreas comunales:** Restaurante – Bar, Salón de eventos, Parqueadero.

- **Valor habitaciones por persona, alojamiento noche:**

En temporada Baja \$ 112.600; alojamiento en temporada alta \$ 160.000.

- **Paquete Todo Incluido por noche:**

En temporada Baja \$ 144.950; alojamiento en temporada alta \$ 201.400  
(con impuestos)

F. **Hotel Rodadero.**

- **Número de habitaciones:** 42 habitaciones con TV. Cable.

- **Áreas Comunales:** Piscinas, Restaurantes, Salón de Eventos, Parqueadero.

- **Valor habitaciones por persona, alojamiento noche:**

En temporada Baja \$ 100.000; alojamiento en temporada alta \$ 140.000.

- **Paquete Todo Incluido por noche:**

En temporada Baja \$ 110.000; alojamiento en temporada alta \$ 160.000  
(con impuestos)

G. **Hotel Sol Arhuaco.**

- **Número de habitaciones:** 58 habitaciones con TV. Cable.

- **Áreas Comunales:** Piscinas, Restaurantes, Bar, Salón de Eventos, Parqueadero, Sala de Masajes.

- **Valor habitaciones por persona, alojamiento noche:**

En temporada Baja \$ 123.300; alojamiento en temporada alta \$ 187.000.

**H. Hotel Sorrento.**

- **Número de habitaciones:** 42 habitaciones.
- **Áreas Comunes:** Restaurantes y Bar.
- **Valor habitaciones por persona, alojamiento noche:**  
En temporada Baja \$ 80.000.
- **Paquete Todo Incluido por noche:** \$ 85.000.

**I. Hotel La Riviera.**

- **Número de habitaciones:** 75 habitaciones.
- **Áreas Comunes:** Restaurantes, Cafetería – Bar, Piscina, Salón de Convenciones, Centro de Negocios.
- **Valor habitaciones por persona, alojamiento noche:**  
En temporada Baja \$ 84.000; alojamiento en temporada alta \$ 120.000.
- **Paquete Todo Incluido por noche:**  
En temporada Baja \$ 109.000; alojamiento en temporada alta \$ 160.000.

**J. Park Hotel.**

- **Áreas Comunes:** Restaurante, Cafetería, Heladería, Bar, Salón de Reuniones.
- **Valor habitaciones por persona, alojamiento noche:**  
En temporada Baja \$ 38.000; alojamiento en temporada alta \$ 45.000.

#### 4 ASPECTOS FINANCIEROS DEL PROYECTO

El presupuesto actual de la empresa Invertours del Caribe Ltda., anualmente es de: **OCHENTA Y UN MILLONES DOSCIENTOS MIL PESOS M/L (\$ 81.200.000)**, discriminados de la siguiente manera:

Tabla 13. Gastos actuales de la empresa Invertours del Caribe Ltda

<b>Gastos Generales</b>	<b>Valor Costos y Gastos</b>
De personal y nómina	\$ 43.200.000
De funcionamiento	\$ 12.000.000
Impuestos y permisos	\$ 9.000.000
Uso de la banda de radio	\$ 11.000.000
Impulso y mercadeo	\$ 6.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 81.200.000</b>

Fuente: Invertours del Caribe Ltda.

Al implementar el servicio de agencia de viajes y turismo, inicialmente, realizando reservas y acomodación hotelera, los Gastos de Nómina y Salarios de Personal, se incrementan en **SIETE MILLONES DOSCIENTOS MIL PESOS M/L (\$ 7.200.000)**, sucediendo lo mismo con los Gastos de Mercadeo y Publicidad, los cuales se incrementarían **DOS MILLONES DE PESOS (\$ 2.000.000)**, quedando el presupuesto de la siguiente forma:

Tabla 14. Gastos proyectados con la implementación del servicio de agencia de viajes en la empresa Invertours del Caribe Ltda.

<b>Gastos Generales</b>	<b>Valor Costos y Gastos</b>
De personal y nómina \$ 43.200.000 + \$ 7.200.000	\$ 50.400.000
De funcionamiento \$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Impuestos y permisos \$ 9.000.000	\$ 9.000.000
Uso de la banda de radio \$ 11.000.000	\$ 11.000.000
Publicidad y mercadeo \$ 6.000.000 + \$ 2.000.000	\$ 8.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 90.400.000</b>

Fuente: Los autores.

##### 4.1 PORCENTAJE DE INGRESOS Y GANANCIAS POR ACTIVIDADES

- El porcentaje de agenciamiento que ofrecen los hoteles se arregló entre el 15% y el 20%, para una tasa promedio del 18% de utilidad bruta, es decir, antes de gastos.
- El porcentaje de Tours, incluido el transporte y servicios, es del 30%.
- El porcentaje de transporte puerta a puerta y desplazamiento interno es del 25%.

En esta etapa no se manejará la venta directa de pasajes, esperando obtener un mayor posicionamiento en el mercado.

Teniendo en cuenta que la empresa Invertours del Caribe Ltda., se encuentra vinculada directamente a los Hoteles Zuana Beach Resort y Santa Mar Hotel, se proyectó que la prestación del servicio de Agencia de Viajes, en su etapa de introducción al mercado como una empresa de reservación en materia de alojamiento a clientes actuales y potenciales, se haría a un promedio del 18%, del valor del alojamiento en temporada baja, a un total de 1200 turistas y visitantes al año, lo que a un costo de \$ 180.000 promedio noche, arroja un flete de \$ 32.400 persona, otorgará a la empresa unos ingresos por el orden de los \$ 38.880.000 anuales, antes de gastos.

Realizado el análisis del Flujo de Efectivo, se logró establecer una Tasa Interna de Retorno del 233% y un Valor Presente Neto de \$ 21.267.048,<sup>59</sup> al final del período en que se realizó la proyección de esta herramienta financiera, la cual fue de cinco años. Esto indica, que la puesta en marcha del servicio de agenciamiento de viajes es, desde el punto de vista económico y financiero viable para la organización. (Ver Tabla 15)

Tabla 15. Flujo de efectivo proyectado para la empresa Invertours del Caribe Ltda.

EMPRESA "INVERTOURS DEL CARIBE LTDA"									
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIERO PROYECTADO - PARA EL SERVICIO DE AGENCIA DE VIAJES (RESERVAS)									
Flete de prestación del servicio (\$ 32,400) - INFLACIÓN DEL 5% - INCREMENTO EN EL VOLUMEN DE VENTAS ANUAL DEL 10%									
DETALLES COSTOS								Valor Acción	Acciones
COSTOS FIJOS		\$ Pesos							
<b>Costos de Administración</b>									
Salarios y Prestaciones		\$ 7.200.000							
Sociales									
Arriendo oficinas		\$ 2.400.000							
Servicios públicos		\$ 3.000.000							
<b>COSTOS VARIABLES</b>									
Gastos de Publicidad		\$ 2.000.000							
<b>FLUJO DE CAJA</b>									
Flete de prestación del servicio			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Unidades vendidas				\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	
				1.200	1.320	1.452	1.597	1.757	
<b>INGRESOS</b>				\$ 38.880.000	\$ 42.768.000	\$ 47.044.800	\$ 51.749.280	\$ 56.924.208	
<b>EGRESOS</b>									
Costos Fijos				\$ 12.600.000.0	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075	\$ 15.315.379	
Costos Variables				\$ 2.000.000	\$ 2.100.000	\$ 2.205.000	\$ 2.315.250	\$ 2.431.013	
<b>TOTAL EGRESOS</b>				<b>\$ 14.600.000.00</b>	<b>\$ 15.330.000.00</b>	<b>\$ 16.096.500.00</b>	<b>\$ 16.901.325.00</b>	<b>\$ 17.746.391.25</b>	
Flujo de Caja I-E				\$ 24.280.000.00	\$ 27.438.000.00	\$ 30.948.300.00	\$ 34.847.955.00	\$ 39.177.816.75	
Impuestos (35%)				\$ 8.498.000.00	\$ 9.603.300.00	\$ 10.831.905.00	\$ 12.196.784.25	\$ 13.712.235.86	
Reservas -30%- (legal y estatutaria)				\$ 4.734.600.00	\$ 5.350.410.00	\$ 6.034.918.50	\$ 6.795.351.23	\$ 7.639.674.27	
Flujo de Caja I-E CI				<b>\$ 11.047.400.00</b>	<b>\$ 12.484.290.00</b>	<b>\$ 14.081.476.50</b>	<b>\$ 15.855.819.53</b>	<b>\$ 17.825.906.62</b>	
				<b>\$ 5.000.000</b>	<b>\$ 5.000.000</b>	<b>\$ 5.000.000</b>	<b>\$ 5.000.000</b>	<b>\$ 5.000.000</b>	
<b>TIR 30% =</b>									<b>233%</b>
<b>VPN 30% =</b>									<b>\$ 21267048.594</b>

Fuente: Los autores.

## 5 CONCLUSIONES

Culminado el proceso de investigación, los autores concluyen:

1. Actualmente están dadas todas las condiciones para implementar dentro del portafolio de servicios que ofrece la empresa Invertours del Caribe Ltda., el servicio turístico de agencia de viajes, una vez, se logró determinar por parte de los clientes actuales de la empresa, así como de los potenciales, su preferencia por la utilización de este servicio al momento de desplazarse desde y hacia la ciudad de Santa Marta, así como otros lugares de destino donde la empresa tiene sedes, siempre y cuando, el servicio cumpla con los requisitos exigidos, tales como la atención personalizada, eficiencia al momento de prestar el servicio, la variedad y comodidad de precios y financiación, la responsabilidad entre otros.
2. De acuerdo a lo observado, los clientes o usuarios de los servicios de alojamiento, gastan en promedio entre \$ 300.000 y \$ 1.000.000 cuando se desplazan para gozar ya sea de la época de turismo, a realizar negociaciones o a participar en Congresos y/o Seminarios; estos costos, llevan inmersos los costos de desplazamiento y/o de restaurante, siendo el valor por noche de alojamiento promedio de \$ 180.000 en hoteles como el Zuana Beach Resort y el Santa Mar Hotel.
3. La marca (Agencia de Viajes) de mayor recordación entre los usuarios de este servicio es Alestur, seguida de Aviatur. Sin embargo, aprovechando el servicio de transporte de pasajeros que actualmente ofrece la empresa Invertours del Caribe, se buscará penetrar en algunos nichos del mercado que estas empresas no han logrado, así como la relación existente con muchas de las empresas del sector hotelero en la ciudad, ofreciéndole al turista el servicio de reservación de habitaciones en los hoteles que ellos dispongan.
4. En materia económica y financiera, la unidad estratégica de negocios es y será viable en el tiempo (corto y largo plazo), mientras se mantengan los objetivos, metas y políticas de crecimiento y posicionamiento en el mercado, trazados por los propietarios y los inversionistas de la misma; lo anterior, como resultado de los cálculos realizados donde se logró obtener en la proyección financiera realizada, un VPN esperado a una tasa del 30% de \$ 21.267.048,<sup>59</sup>; y, una TIR del 233%, encontrándose dentro del margen esperado por los directivos e inversionistas, al final del período de 5 años.
5. De acuerdo a lo anotado hasta el momento, se pudo expresar, que la empresa Invertours del Caribe Ltda., a través de su nueva UEN, tendrá

asegurado su futuro con la inversión realizada, claro está, sin contar con los riesgos que pueda tener la economía y la seguridad nacional por los diversos factores que afectan al país en materia de violencia e inseguridad social, que de acuerdo con el programa de Seguridad Democrática del Presidente de la República, Doctor Álvaro Uribe Vélez, ha permitido una leve reactivación de la economía nacional, lo que le da confianza a los turistas para trasladarse dentro de las fronteras nacionales.

6. En el aspecto legal, en Colombia el servicio de Agencia de Viajes se encuentra regulado por las leyes 300 de 1996 ó Ley General de Turismo y la Ley 32 de 1990, relacionada con la actividad de los agentes de viajes. La existencia de estos dos elementos jurídicos y/o legales, permite entonces, el desarrollo del negocio bajo todos y cada uno de los parámetros constitucionales y legislativos, permitiendo un libre ejercicio y enmarcado dentro de la competencia sana y leal. Lo anteriormente expresado, permite establecer además de los resultados en cuanto a la existencia del mercado, los aspectos administrativos y los financieros, la viabilidad legal del negocio.



## **6 SUGERENCIAS**

Los investigadores sugieren a los propietarios y directivos de la organización:

1. Adoptar la nueva Unidad Estratégica de Negocios, una vez se comprobó su rentabilidad y permanencia en el mercado, ya que, como bien es del conocimiento de ellos, a diario llegan a la ciudad gran cantidad de turistas en la búsqueda de esparcimiento y descanso, así como por motivos de negocios y capacitaciones, lo que genera un mercado que con el diseño muy aplicación de estrategias de administración de clientes, le permitirá entrar rápidamente a competir con las demás empresas que prestan este servicio en la ciudad de Santa Marta y las demás regiones del país donde la empresa tiene abiertas oficinas o sucursales..
2. Empezar el camino hacia el crecimiento de la organización, ya que, de acuerdo a la evaluación financiera realizada, se observa la viabilidad de la misma al término de los 5 años sobre los cuales se realizó la proyección.

A la Universidad del Magdalena:

- Mantener el apoyo brindado a los estudiantes de Grado con respecto a este tipo de investigaciones, ya que ello fortalece el nivel de formación integral y profesional de éstos, lo que le servirá en un futuro, servir como investigadores o asesores de los distintos entes económicos en materia de crecimiento, desarrollo de nuevos productos y/o servicios, propendiendo por la Investigación y el Desarrollo en el sector empresarial productivo en el cual se desenvuelvan.

## BIBLIOGRAFÍA

ANATO, "Generación De empleo del sector turístico", Bogotá, abril de 1.998.

ARBONES Malisani, Eduardo A. Logística empresarial. México, D.F., 1999. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. Pág.157. ISBN 970-15-0476-3.

BANCO DE LA REPUBLICA, Principales indicadores económicos, 1923 – 1997 (Bogotá, s.f.)

BAÑOS JARAMILLO, Juana María; CHACON Ferreira Oscar (Q.E.P.D.); Et al. GAES: ARHUACO "Promoción, mercadeo y competitividad turística del Distrito Turístico, Cultural e Histórico Santa Marta". Santa Marta, 2002. Seminario de Grado y Diplomado (Administración de Empresas). Universidad del Magdalena, Facultad de Ciencias Económicas.

BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT® Turismo. Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

BLESSINGTON, Mark; O'CONNEL, Bill. Reingeniería de Ventas (Basada en el Cliente). Santa Fe de Bogotá, D.C., 1996. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 227 p. ISBN 958-600-489-9.

CAEZ Martínez, Ariel; CHILITO, Carlos Andrés. La gestión de los recursos de información y su importancia en el desarrollo del sector turístico en Santa Marta, D.T.C.H., 2004. Santa Marta, 2004. Tesis de Grado (Administración de Empresas). Universidad del Magdalena, Facultad de Ciencias Económicas.

CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA. Certificado de existencia y representación legal o inscripción de documentos. Santa Marta, D.T.C.H., 2004. 3 Páginas.

COTELCO, "Diagnostico turístico de Santa Marta y el Rodadero – Estrategias y tácticas a seguir", Revista. Santa Marta, 1996

CIFUENTES, Álvaro; CIFUENTES, Rosa María. Planeación Comercial. Santafé de Bogotá, D.C., 2000. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. 382 Páginas.

CODINA Granados, Magali; ROPERO Pacheco, María Azucena. Análisis de las funciones de las empresas turísticas del sector oficial en el D.T.C.H. de Santa Marta, 2000. Tesis de Grado (Administración Agropecuaria). Santa Marta, D.T.C.H. 2000. Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Económicas, programa Administración de Empresas Agropecuarias. 115 páginas.

GARZÓN Castrillón, Manuel Alfonso. Planeación estratégica. Santafé de Bogotá, D.C., 2000. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. 518 Páginas.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado. Santa Fé de Bogotá, D.C.: Incontec 2004.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Ley 590 de 10 de julio de 2000. Santa Fe de Bogotá, D.C.

NEIL, Arthur. Organización y gestión hotelera. Barcelona, España. Editorial Hispano-Europea.

PARDO Lora, Angélica María; PARDO Lora, Amparo. Comportamiento económico del subsector turismo en el D.T.C.H. de Santa Marta. Tesis de Grado (Economista Agrícola). Santa Marta, D.T.C.H. 1997. Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Económicas, programa Economía Agrícola. 77 páginas.

RAMÍREZ P. David Noel; CABALLO Garza, Mario A. Empresas Competitivas, una Estrategia de Cambio para el Éxito. México, 1997. McGraw-Hill.

RAMÍREZ, Martha Lucía. <http://www.colombiacompite.com.co/>, 2000.

RIVEROS Villalobos, Manuel. Los Sistemas de Información y la Administración. Santa Fe de Bogotá, D.C., 1997. UNISUR, Facultad de Ciencias Administrativas. 259 p.

Universidad del Magdalena. Consejo Académico. Acuerdo 003, en el cual se reglamentan las Memorias de Grado. Santa Marta, 1992. 30 p. Santa Marta, enero de 2004.

## **ANEXOS**

**Anexo A. Formato de encuesta realizada a los usuarios potenciales de los servicios de agencia de viaje y turismo en la ciudad de Santa Marta**

Nombre \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_  
 Lugar de procedencia \_\_\_\_\_  
 Lugar de destino \_\_\_\_\_  
 Estado Civil \_\_\_\_\_ Conformación del núcleo familiar \_\_\_\_\_

Pregunta	Si	No
¿Viaja usted utilizando los servicios turísticos de las agencias de viajes?		
¿Ha viajado usted utilizando los servicios turísticos de las agencias de viajes durante los últimos 6 meses?		

**MARCA**

1 ¿Cuál es la agencia de viajes que usted utiliza para su desplazamiento? \_\_\_\_\_

2. Mencione los nombres de las agencias de viajes que más recuerde:

**FRECUENCIA Y MOTIVOS DEL VIAJE**

1. La frecuencia con la cual usted viaja a través de las agencias de viaje es: \_\_\_\_\_

2. Su frecuencia de viaje o desplazamiento a otros lugares es: \_\_\_\_\_

3. Las razones que le motivan para viajar son:

- a. Turismo \_\_\_\_\_
- b. Negocios \_\_\_\_\_
- c. Congresos \_\_\_\_\_
- d. Seminarios \_\_\_\_\_
- e. Otros \_\_\_\_\_
- f. Cuáles \_\_\_\_\_

4. Su principal motivo para escoger una agencia de viajes para su desplazamiento a otros lugares de acuerdo al plan o actividad a que viajó fueron:

- a- \_\_\_\_\_
- b- \_\_\_\_\_
- c- \_\_\_\_\_
- d- \_\_\_\_\_
- e- \_\_\_\_\_
- f- \_\_\_\_\_

### **SERVICIOS QUE DEMANDA**

Los servicios que usted demanda al solicitar los servicios de una agencia de viajes son:

- Desplazamiento desde el lugar de origen hasta el lugar de destino \_\_\_\_
- Servicio de alojamiento \_\_\_\_ (Hotel \_\_\_\_, Moteles \_\_\_\_, Residencias \_\_\_\_)
- Servicio de Alimentación \_\_\_\_
- Servicio de diversión (Bares \_\_\_\_, Discotecas \_\_\_\_, Otros \_\_\_\_)
- Desplazamiento interno \_\_\_\_ (Transporte exclusivo)
- Otros \_\_\_\_
- Cuáles \_\_\_\_\_
- Todos los anteriores \_\_\_\_
- Ninguno de los anteriores \_\_\_\_
- Ns/Nr \_\_\_\_

### **COSTOS Y GASTOS**

Los costos y gastos en que incurren al momento de adquirir los servicios de la agencia de viaje en promedio es de \$ \_\_\_\_\_.

### **PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE DEMANDA DE UNA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO**

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_
- g. \_\_\_\_\_
- h. \_\_\_\_\_
- i. \_\_\_\_\_

## **Anexo B. Procedimiento para seleccionar el tamaño de la muestra poblacional**

$$n = \frac{Z^2 \times P(1 - P)}{E^2}$$

Donde:

**n = Tamaño necesario de la muestra.**

P = Proporción de la población que posee la característica de interés (P = 0.5)

Z = Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que produjo el grado deseado de confianza (para una confianza del 95%, Z = 1.96)

E = Error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que se está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza señalado (E = 0.10%)

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5(1 - 0.5)}{(0.09)^2} = 118.57$$

El total de la muestra de la población de clientes o usuarios externos del servicio de Turístico de Agencia de Viajes que se tendrían que haberse encuestado era de 119 por aproximación, sin embargo, se decidió hacer una investigación sobre 120 personas.